

أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)

إعداد الطالب

"محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ عججع

المشرف

الدكتور هيثم حمود الشبلي

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط– الأردن

04/05/2015

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 4 \5 \2015م

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور/هيثم حمود الشبلي، رئيساً استاذ مشارك، نظم معلومات إدارية	....
الدكتور/ باسم محمد اللوزي، عضواً استاذ مشارك، اقتصاد مالي	....
الدكتور/ محمد عطوة المعايطة، عضواً استاذ مشارك، نظم معلومات حاسوبية	....
الأستاذ الدكتور/ حسن علي الزعبي، عضواً (ممتحن خارجي) أستاذ ، إدارة أعمال ، جامعة العلوم التطبيقية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب "**محمد هيثم**" **عبد الرحمن عجعج** الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "**أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**" وبإشراف "**الدكتور/ هيثم حمود الشبلي**" من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: "محمد هيثم" عبد الرحمن عجعج

التوقيع:



الإهداء

إلى الحكيم الذي جمع متاعب الحياة والقى بها عن كاهلي لكي يسهل درب أحلامي

والدي الدكتور عبد الرحمن عجعج

إلى من يكون رضاها أغلى ما أملك .. والدتي

وأخي عمر وأخواتي وزوج أختي هشام ذيب .. وإلى من يملكون سر ابتساماتي أحمد وميرا

والى أصدقاء الأعزاء محمد رمضان كفافي و عبدالله احسان طوقان

إلى أصدقائي و زملائي

ولن أنسى السيدة التي لم تنجب سوى الأبطال .. أطفالاً حفاة يمشون على جمر النيران ..

إلى السيدة التي لم ولن تركع .. فلسطين الحبيبة

لهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

محمد هيثم عبد الرحمن عجعج

شكر وعرفان

الحمد لله الذي لا تتم الصالحات الا بحمده ..

فبعد أن منّ الله علي بإتمام كتابة رسالة الماجستير هذه، فإنه ليشرفني ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور هيثم الشبلي العبادي، الذي تشرفت بأن قبل الإشراف على الرسالة فله مني كل الشكر والاحترام.

ويسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الدكتور مازن قطيشات الذي لم يبخل علي بمساعدتي على اتمام هذا العمل المتواضع.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر للفاضلة التي سهلت من إنجاز هذه الرسالة الإدارية السيدة ربى حجازي.

وكما أتقدم بخالص الشكر إلى موظفي مكتبة عبد الحميد شومان على مساعدتهم لي في الوصول إلى كافة المراجع والمصادر التي احتجت لها خلال إعدادي للرسالة.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى مدير مبيعات ماركا الشمالية في شركة أورانج–الاردن السيد أحمد رمضان ياغي الذي سهل علي إنجاز هذا العمل، كما وأشكر زملائي في مكان عملي الذي لم ألمح منهم تثاقلاً في إشغال مكاني وقت انشغالي في إتمام هذه الرسالة وهم السيد طارق حسونه السيدة سلمى ابو هندي السيدة عبير عودة السيد محمد عبد الرحمن والسيد عبد القادر الفاهوم.

"محمد هيثم" عبد الرحمن عجعج

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



الملخص

أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)

إعداد الطالب

"محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ عجعج

المشرف

الدكتور / هيثم حمود الشبلي

أستاذ مشارك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الملائمة لأغراض البحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها وباختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، خلال عام 2014، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة وصممت الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة حيث تم توزيع (398) استبانة استرجع منها (305) استبانة، واستبعد منها (55) استبانة بسبب عدم ملائمتها للتحليل، وبالتالي تم تحليل (250) استبانة، وتم اجراء المعالجات الإحصائية التي تتناسب مع أغراض وأهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الاردنية، كما أظهرت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، بينما كانت تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً.

وعليه فقد أوصى الباحث إدارة المجموعة بالاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي وخصوصاً الثقافة الإبداعية، لما لهذا البعد من أهمية كبيرة على تحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تهتم بالإبداع، واستحداث دائرة تهتم بمجالات الإبداع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد العصر الحالي الذي نعيش تغيرات كبيرة في عدد كبير من مجالات الحياة بحيث يسهم التقدم المعرفي والتكنولوجي في عملية من زيادة الوعي بأهمية مواكبة التطور والتغير الحاصلة في المدى القصير والبعيد ومواكبة جميع المستجدات والطفرات الحضارية، الأمر الذي تكون الإدارات فيه مطالبة بتوفير مستويات مرتفعة من الأبداع على المستويين المنظمي والفردي للموظفين الذين يعملون في تلك المنظمات.

ويعد التوجه الإبداعي أحد مقومات النجاح للمنظمات التي تسعى للحصول على مراكز تنافسية متقدمة في الأسواق المحلية والعالمية، إذ يعمل التوجه الإبداعي دائماً على إكساب تلك المنظمات نوعاً من التميز على مستوى العلاقات التنظيمية في داخل المنظمة من خلال توليد نوع جديد من الأفكار الجديدة والمقترحات التي تصب في مصلحة المنظمة وتوليد آليات جديدة من طرق اتخاذ القرارات للأفراد المؤهلين الأقرب للموقع أو الحالة التي تحتاج إلى قرار يتصف بالسرعة والمرونة لتلبية احتياجات العملاء، وعلى مستوى الخدمات المقدمة للعملاء أيضاً عبر التفرد بتقديم أحدث ما تم التوصل إليه البشر من تقدم تكنولوجي ومعرفي (المطيري، 2012).

كما يظهر الدور الكبير للتوجه الإبداعي في حال أدركت الإدارات أن عملية التغيير والتطوير في العمليات والخدمات والأهداف وأداء العاملين يعتبر مطلباً أساسياً ضرورياً لتكيف مع التقلبات

والتغيرات الحاصلة في البيئية المحيطة بالمنظمة نتيجة لتقدم التكنولوجي وندرة المصادر وارتفاع الكلف التشغيلية، ويمكن اعتباره مؤشراً لنجاح المنظمات على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات ويعزى ذلك إلى مدى قدرة المنظمة على الرفع من مستوى الأداء التنظيمي فيها.

من هنا يسعى الباحث إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، ومن ثم تقديم التوصيات بهذا الخصوص.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد قطاع الاتصالات الأردني واحد من أهم القطاعات الموجود في السوق الأردني لما له من أهمية كبيرة وتأثير كبير على الاقتصاد الاردني، ونظراً إلى الحساسية الكبيرة التي يتمتع بها قطاع الاتصالات الأردنية، تبعاً للمنافسة المرتفعة التي تتوفر فيه، وبسبب التطور الكبير في هذا السوق وتزايد أعداد المستخدمين، أصبح من الضروري القيام بدراسات تتعلق بأثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

إن ارتفاع وتيرة المنافسة في قطاع الاتصالات الاردني بشكل كبير نتيجة محدودية حجم السوق الذي يعمل به القطاع وتزايد عدد المزودين في القطاع وارتفاع حدة هذه المنافسة نتيجة إلى الضغوط الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي، بسبب الركود والتضخم والأزمات الاقتصادية بشكل عام، وارتفاع الكلف التشغيلية بشكل خاص، إضافة الى ما هو ناتج عن التطور التكنولوجي الذي شهدتها مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وما نتج عنه تغير

في أسلوب استخدام العملاء للخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات وتغير في حاجات العملاء.

بناءً على ما سبق فأن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على **أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية**، من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. **ما مدى توافر التوجه الابداعي في مجموعة الاتصالات الأردنية؟**
2. **ما هو البعد الذي يملك أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية؟**
3. **هل يوجد أثر لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية؟**
4. **هل يوجد أثر للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية؟**
5. **هل يوجد أثر للتمكين على تحقيق الميزة التنافسية؟**
6. **هل يوجد أثر للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية؟.**

3.1 أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف هذه الدراسة بالآتي :

1- التعرف على واقع تطبيق التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ودورها على تحقيق الميزة التنافسية.

2- الوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها للاستفادة في تطوير اساليب العمل في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

3- بناء أنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

4- فتح المجال أمام الباحثين الآخرين للتعرف بشكل أكبر على التوجه الإبداعي والاهتمام أكثر به.

4.1 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور، هي:

- الأهمية الأكاديمية:

تنتج الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعناصر التوجه الإبداعي و عناصر الميزة التنافسية، فالتوجه الإبداعي والميزة التنافسية حظيا باهتمام الباحثين والمختصين وذلك لما لهم من آثار إيجابية وفعالة في تحقيق التنافسية للمنظمات على اختلاف انواعها. إضافة إلى قلة البحوث التي بحثت التوجه الإبداعي و أثرها على الميزة التنافسية. كما أن هذه الدراسة سوف تسهم من خلال إطارها النظري في إثراء المكتبة المحلية والعربية بمجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات أهمية لدى منظمات الأعمال.

- الأهمية الميدانية:

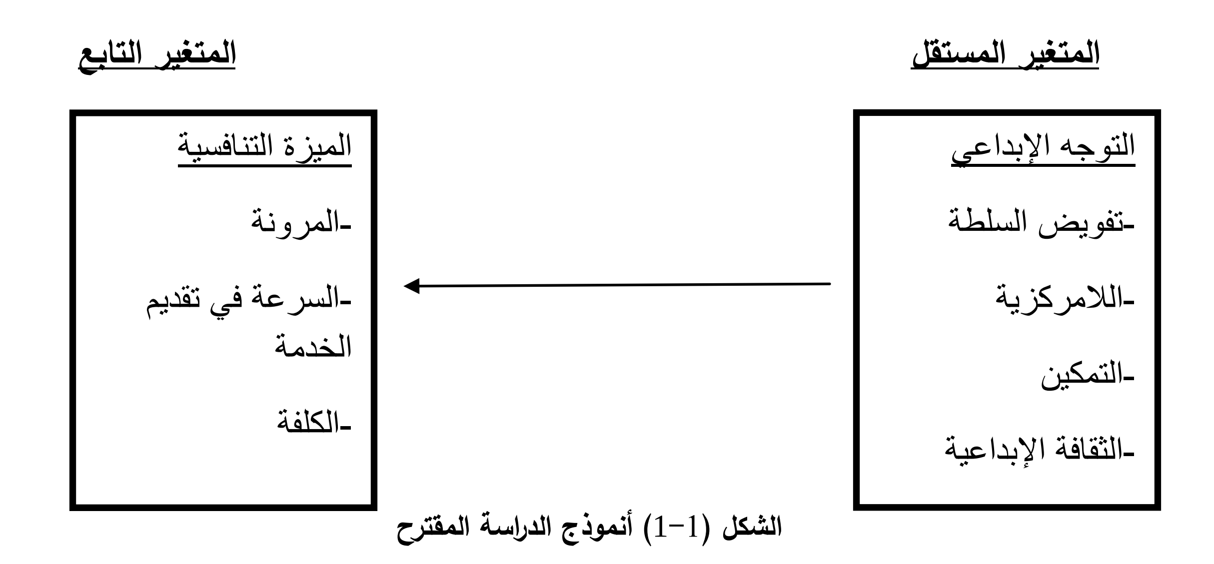
تنتج الأهمية الميدانية لهذه الدراسة بأنها قد تساعد شركات الاتصالات الأردنية بشكل عام و مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) بشكل خاص من خلال نتائجها الميدانية ومعرفة مدى تطبيقها للتوجه الإبداعي مما سينعكس على زيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية.

– أهمية الشركة المبحوثة:

تعد مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) واحدة من أهم المنظمات العاملة في السوق الأردنية والتي تساهم بشكل كبير في إثراء خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

5.1 أنموذج الدراسة:

أشتمل أنموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل هو التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية)، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة، سرعة الاستجابة، الكلفة)، والشكل (1–1) يبين أنموذج الدراسة.



الشكل (1–1) أنموذج الدراسة المقترح

المصدر: إعداد الباحث، اعتمادا على الدراسات التي اطلع عليها:

أ– الدراسات التي أهتمت بالتوجه الإبداعي : دراسة (Zhang & Bartol,2010) ودراسة (Gundry & Kickul,1992) ودارسة (Cummings, 1965).

ب– الدراسات التي أهتمت بالميزة التنافسية :دراسة (الدباس،2010).

6.1 فرضيات الدراسة :

تمت صياغة الفرضيات بطريقة النفي للإجابة عن أسئلة الدراسة كالآتي:

الفرضية الرئيسية :

HO1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

Ho1-a : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية.

Ho1-b : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية.

Ho1-c : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على تحقيق الميزة التنافسية.

Ho1-d : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية.

7.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة :

1. **التوجه الإبداعي (Creativity Orientation)** : هي مجموعة العمليات الادارية التي يتم من خلال تنصيبها وتفعيلها داخل المنظمة إيجاد فرصة أعلى لتوليد الابداع والقرارات والإجراءات الإدارية المبدعة.
2. **تفويض السلطة (Delegation of Authority)** : منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (الكبيسي، 2004).
3. **اللامركزية (Decentralization)** : إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية من المركز إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا (نعيرات، 2006).
4. **التمكين (Empowerment)** : منح الأفراد الموظفين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Daft , 2001).
5. **الثقافة الإبداعية (Creativity Culture)**: توفر بيئة عمل تعزز الإبداع، مع تشجيع الأفراد فيها على الأخذ بالمخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات.

المتغيرات التابعة :

6. **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):** قدرة المجموعة على توليد خدمات أو منتجات متميزة ومختلف عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي أن يصعب احتوائه أو تقليده من قِبل المنافسين.
7. **المرونة (Flexibility):** قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizn, 2004).
8. **سرعة في تقديم الخدمة (Speed of Service):** وهو عبارة عن المدة الزمنية التي يستغرقها تقديم الخدمة للعملاء، منذ طلبها حتى إلى اللحظة التي يبدأ في استخدامها.
9. **الكلفة (Cost):** مجموعة الكلف التي تترتب على أنشطة المجموعة من خدمات ومنتجات عدا هامش الربح.

8.1 الدراسات السابقة:

أهتم الباحثون في المجالات الإدارية بشكل كبير بموضوع الأبداع اهتماما بالغاً، كما تم التركيز على موضوع التوجه الإبداعي وأصبح من المواضيع التي تشغل حيزاً كبيرا لدى المنظمات الربحية والغير ربحية، ولقد أصبح هذا الموضوع من المواضيع التي ينصب عليها اهتمام الإدارات العليا ويتجلى ذلك في المسميات المتعددة كالمنظمة المبدعة والمنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية التي تعتبر أن الإبداع بكافة جوانبه طريق للنجاح والتميز في عالم شديد التغير والمنافسة (الجعبري، 2008).

ومن خلال النظر إلى الدراسات السابقة تبين أن هناك تركيز كبير على موضوع التوجه الإبداعي لدى المنظمات الربحية الكبرى التي تبدي اهتماماً كبيراً بالتميز والمنافسة بهدف زيادة الحصة السوقية، إضافة إلى اهتمام من قبل القوات الأمنية العربية في الشرق الأوسط.

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في ما يتعلق بموضوع الإبداع وموضوع التوجه الإبداعي وموضوع الميزة التنافسية وفيما يلي أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها:

أولا: الدراسات التي اهتمت بموضوع الابداع والتوجه الإبداعي :

دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، وقد عملت الباحثة على تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (131) من مدراء المنظمة المشمولة في الدراسة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج أولها وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (اساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كما وجدت الدراسة وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وأخيراً وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على شركة نفط الكويت بضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، إضافة إلى أن توجد شركة نفط الكويت فريقاً متخصصاً ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي تبدوا مستغربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الأفكار للشركة السبق في طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة.

دراسة (Girdauskiene,2013) بعنوان (The key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creativity in an Organization : The Structure Approach)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العناصر الأساسية لتطبيق الإبداع وتعريف عملية توليد الإبداع في المنظمات المبدعة، وقد وضعت الدراسة نموذجاً لدراسة العناصر المقترحة للدراسة وهي (الثقافة، القيادة التكنولوجيا، الهيكل الاجتماعي)، وقد استخدم الباحث اسلوب المقابلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي اقتصرت على (6) أفراد باختلاف المناصب العملية التي يشغلونها وقد تنوعت ما بين (مدراء للمنظمات، ومدراء انتاج، ومدراء مشاريع)، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي أن جميع العناصر المقترحة والتي تم البحث بها تشكل مجتمعة أساساً لتطبيق الإبداع وتوليد المعرفة.

دراسة (النفعي،2013) بعنوان "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع ومراحله وعناصره، كونه أمر ضروري من أجل التطوير الإداري للمنظمات، إضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص

الشخصية والوظيفية، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات الملائمة وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائيا من (236) موظفاً يعملون في أجهزة الحكومة السعودية بمدينة الرياض، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج، وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، إضافة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين وزيادة مستوى الإبداع التنظيمي إلى مستوى أعلى من المستوى الحالي، ويتطلب ذلك معرفة العوامل المؤثرة في الإبداع وذلك لدعم الإبداع وزيادة القدرات الإبداعية، ضرورة تحسين روح المجازفة وضمان استمراريتها مع تقدم عمر الموظف وزيادة مستوى الخبرة، واستثمار القدرات الإبداعية للموظفين وتهيئة الظروف المناسبة لهذه القدرات، وتشجيع الخصائص الشخصية والوظيفية الإيجابية ودعمها وتحفيزها، وتحديد النواحي السلبية لمحاولة وضع البرامج اللازمة لعلاجها والحد من آثارها، وضرورة اختيار الموظفين الذين يتمتعون بصفات وخصائص شخصية مميزة كالمؤهلات العالية والخبرات الطويلة وذلك من أجل تحقيق الإبداع وتحفيز الفكر وإيجاد روح الإبداع.

دراسة (جندب،2013) بعنوان "أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية في اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (92) من المدراء العامين للشركات مجتمع الدراسة الذي تكون من

(92) شركة لتصنيع الأغذية اليمنية، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لدى شركات صناعة الأغذية باليمن، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، إضافة إلى وجود أثر للتوجه الإبداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية)، أيضاً وجدت الدراسة وجود أثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا التوجيهين الاستراتيجي الإبداعي والاستراتيجي الاستباقي لما لهما من أثر على الأداء التسويقي، والبحث عن أساليب وتقنيات تساعد في توفير الوقت والجهد وتعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، وأن على شركات صناعة الأغذية في اليمن الاهتمام بالاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة تلك التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة، أيضا أن على الشركات مجتمع الدراسة الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

دراسة **(المطيري، 2012) بعنوان** "**أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية**" هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية وقام بتوزيعها على عينة الدراسة

التي تكونت من (102) موظف بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، كما توصلت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية العاملة في دولة الكويت ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في الفعاليات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.

دراسة (رضا،2011) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار والتعرف على الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلافات رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة، وقد قام الباحث بتصميم استبانة

لتكون أداة البحث وجمع المعلومات الأولية وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (240) ضباط وضباط صف، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج منها أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن، و وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة و يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد وتطور.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز (المادية والمعنوية) لما لذلك من نتائج إيجابية للإبداع والابتكار تعود بالنفع على الأجهزة الأمنية المعنية، وحث الجهات ذات العلاقة بتكثيف الدورات التدريبية لرجال الأمن بمطار الملك عبد العزيز في تخصصاتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة، والعمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أكثر وأعلى تطوراً بما يتناسب مع القوانين واللوائح والإجراءات والأهداف الحديثة وما يطرأ من تغيرات في وسائل الاتصالات والمعلومات التي لها تأثير على أهداف الأجهزة الأمنية وأساليب العمل فيها، إضافة إلى التأكيد على القيادات بالأجهزة الأمنية لتفعيل ودعم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بها بالاشتراك في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتنفيذها وتقييم

الأداء لما تم إنجازه، وإتاحة الفرصة كذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة والذي يؤدي إلى التزام العاملين وغرس الثقة في نفوسهم لما لذلك من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بما يساعدها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

دراسة (Zahng & Bartol,2010) بعنوان (Linking Empowering Leadership and Employee Creativity) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة في ما بين التمكين والإبداع للموظفين، تم استخدام الاستبيان ليكون أداة الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والمشرفين الإداريين لشركات تكنولوجيا المعلومات في الصين، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية في ما بين الإبداع والتمكين، ووجود تأثير إيجابي للتمكين على الحالة النفسية للموظفين، ووجود أثر للتحفيز على ابداع الموظفين.

دراسة (العبيدي،2010) بعنوان "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع الإبداع المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (36) مدير من مستوى الإدارة المتوسط في الشركة المذكورة و المهندسين المشرفين والموظفين، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود إدراك من قبل مدراء الشركة المبحوثة اهمية الإبداع المنظمي بنوعيه (التكنولوجي والإداري) لانعكاسها المباشر على مستوى اداء عملهم واهمية تحسين جودة المنتج في ضوء هذا الإدراك ويمكن القول

ان محاولة اية منظمة لتحسين جودة منتجاتها لابد من ان يرافقه اهتمام بالإبداع المنظمي، و وجدت نتائج الدراسة الإحصائية وجود علاقة بين الإبداع المنظمي وتحسين جودة المنتج وهو ما يؤكد من أن الإبداع المنظمي يعد عامل ملازم لتحسن جودة المنتج.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة باستثمار نتائج العملية الإبداعية لتصبح قاعدة أساسية تنطلق من خلالها في تحسين جودة منتجاتها، والعمل على تحسين جودة المنتجات المطروحة سيماً وأن السوق المحلية تشهد انفتاح كبير للمنتجات الأجنبية مما يشير الى مواجهة الشركة قيد البحث لتحديات جديدة تتطلب منها حشد قدراتها لأغراض الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة وتقديم الأفضل، وضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة باستثمار نتائج العملية الإبداعية بشكل جيد ومدروس استثماراً جيداً من أجل تحسين جودة منتجاتها بهدف تدعيم مركزها التنافسي.

دراسة (عباس،2010) بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الأبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من مجموعة من موظفي الإدارة الوسطى، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج وهي أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية

الأردنية كان مرتفعاً، و أن مستوى الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً، وأخيراً أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

وكان من النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هناك حاجة لتعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين والقدرة العالية على استشراف المستقبل وإثارة الحماس للعاملين وتوفير مناخ مريح للعاملين لإنجاز أعمالهم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، وأن هناك حاجة لتعزيز قدرات القادة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول إبداعية ومشاركة العاملين في صناعة القرارات، إضافة إلى استخدام أسلوب القيادة التحويلية مع العاملين والمتضمن إشباع حاجات العاملين بشرط تحقيق أهدافهم وإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بالإضافة إلى الاهتمام بإحساس ومشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين، وأخيراً القيام بالتأكيد على تفويض الصلاحيات للعاملين والتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود المبذولة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

دراسة (Bolinao,2009) بعنوان " Innovation Process and Performance in Small to Medium- Sized Firms : a Conceptual framework"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يتم من خلالها تطبيق الإبداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، والخروج بخارطة للمجموعة الطرق التي يتم من خلالها تشجيع وتحسين الإبداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ابتداءً ببناء أحجار الأساس للإبداع (الاستراتيجية

الإبداعية، الوعي بالبيئة الخارجية، والقدرات الخاصة بالإبداع، والثقافة الإبداعية)، ومن ثم تطوير الاستجابة الإبداعية لتهديدات البيئية الخارجية وفرصها، ومن ثم العمل على تسويق الاستجابات الإبداعية للحصول على أكبر قدر ممكن من العوائد لهذه المنظمات من خلال الخروج بأفضل أداء ممكن لهذه المنظمات، وقد صمم الباحث نموذجاً ربط به المتغيرات المستقلة (استراتيجية الإبداع، الوعي بالبيئة الخارجية، القدرات الإبداعية، والمتغير التابع (الأداء المالي، والأداء الغير مالي، والقدرة على الابداع).

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها : وجود أثر للمتغير المستقل عملية الإبداع على الأداء المنظمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع : دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلاً عن التعرف على مدى وجود تباين مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية ، وقد عمل الباحث على إجراء الدراسة في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ولغاية جمع المعلومات اللازمة فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (459) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها : وجود علاقة بين جميع الخصائص الديموغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر، كما تبين أن هناك تأثير معنويا لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع، فضلا عن وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم

الديموغرافية، باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهما الوظيفية الحالية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا لأي أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين وباختلاف مستوياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية وخاصة ذات المستوى المنخفض نسبيا كقيم الدعم والتشجيع.

دراسة (الجعبري،2008) بعنوان "دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية للدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (115) من مدراء المنظمات الأهلية أو من ينوب عنهم من أصل مجتمع الدراسة المتكون من (471) منظمة أهلية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان منها وجود تباين في إدراك المدراء لمفهوم الإبداع المؤسسي، مع وجود ارتفاع في إدراك مدراء المنظمات ذات النشاط الرياضي في إدراكهم لهذا المفهوم، كما وجدت الدراسة اهمية تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحافز المعنوي والمادي من أجل تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، واخيراً أهمية عقد دورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة لتشجيع التوجه نحو الإبداع المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات متممة ومكملة في مجال الإبداع والإبداع المؤسسي، والاهتمام بتجارب الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية الفلسطينية، وإيلاء موضوع الإبداع المؤسسي أهمية كبيرة في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي، وذلك مساهمة في تعميم

أوسع لمواضيع الإبداع، وتشجيع المبدعين، إضافة إلى استحداث جهة تختص في مجال الإبداع، في كل منظمة أهلية من أجل تأصيل الأعمال والأفكار الإبداعية وتنميتها، وإنشاء موقع متخصص في الإبداع على شبكة الإنترنت، خاص بالمنظمات الأهلية الفلسطينية، وذلك من أجل تزويد المنظمات الأهلية بالمواد والدراسات العلمية ذات الصلة، كما وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات الأهلية بمجال التنمية البشرية وتطوير وبناء القدرات، ومواضيع كالإبداع والتفكير الإبداعي، من أجل جيل مبدع ومبادر.

ثانياً – الدراسات التي اهتمت بموضوع الميزة التنافسية.

دراسة (الفيومي،2010) بعنوان "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقاتي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (310) مجموعة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج وجود أثر للأصول غير الملموسة على معايير الجودة الشاملة، ووجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة

التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة) في ظل تبني معايير الجودة الشاملة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها زيادة الاهتمام برأس المال التنظيمي والعلاقاتي في الجامعات الخاصة ورأس المال العلاقاتي في الجامعات الحكومية لما لهما أهمية في تحسين أداء الجامعات وتميزها على المدى البعيد، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية واللجوء إلى الهياكل ذات الصفة المرنة وتعزيز الثقافة المرنة وتعزيز الثقافة المؤسسية لما ينعكس على رأس المال العلاقاتي المتضمن تحسين العلاقات مع فئات المتعاملين الخارجية وذات الصلة بعمل الجامعات، و الاهتمام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عينة الدراسة من خلال تحسين مستوى الجامعات بشكل يساهم في توسيع الحصة السوقية لها وتعظيم نقاط قوتها وجعلها قادرة على مواجهة التحديات وبالتالي ضمان بقاء المنافسة كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية حيث إن زيادة الاهتمام بالمزايا التنافسية سيؤدي إلى كفاءة اداء الجامعات عينة الدراسة لأنشطتها المختلفة مقارنة مع المنافسين وتقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن تساهم في زيادة عدد العملاء (الطلاب) وتحقيق الأرباح واكتساب قوة تنافسية عالية على المستوى المحلي والعالمي، وأخيراً إجراء دراسة لتشخيص فاعلية الأصول غير الملموسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

دراسة (حسون ،2012) بعنوان "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"، تناولت هذه الدراسة المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا وأثرها في الميزة التنافسية بأبعادها الكفاءة العالية والابتكار العالي والنوعية العالية والاستجابة السريعة

للزبون، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي تم ميدانياً في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (80) من العاملين في المستشفى من الأطباء والاداريين، ابدت النتائج في تحليل المعلومات من خلال استعمال الأساليب الإحصائية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط سيبرمان والانحدار الخطي البسيط والمتعدد صحة فرضيات البحث، إضافة إلى وجود مستوى فوق الوسط لجميع ابعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى ويأتي بالمركز الأول البُعد التنظيمي ثم بُعد المورد البشري، هناك استجابة غير كافية لمتطلبات وحاجات العملاء مع بطئ الاستجابة لهذه الحاجات وعدم قدرة المستشفى على تلبية ومتابعة تلك الحاجات، وجود مستوى ضعيف من الخدمات الصحية وعدم تلبيتها للشروط المطلوبة مع وجود اقبال على هذه الخدمات رغم ارتفاع أسعارها، يعد التنظيم وسياساته واجراءاته واهتمامه بعملية التعلم أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى كونه يدعم برامج التطوير والتعلم.

وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في العوامل التنظيمية وجعل التنظيم موجهاً أساسياً لعملية التعلم ويتم ذلك من خلال وضع انظمة حوافز تشجع عملية التعليم، تطوير قدرات العاملين أكثر مما هو متوفر حاليا وجعلهم أكثر تواكباً مع التطورات المعرفية الحاصلة في الاختصاصات ذات الصلة بنشاط المستشفى، تشجيع التفاعل المعرفي الإيجابي بين العاملين وبما يسمح بتفعيل حلقة دورات المعرفة وعملياتها، انشاء وحدة للجودة يقع على عاتقها تطوير وتحسين الجودة في المستشفى وتبين مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مستوى المستشفى ككل وتحظى بدعم الإدارة العليا.

دراسة (شعبان، 2011) بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"، وقد تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلي والعلاقات) لدى الشركة قيد البحث، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الإجابة عن التساؤل فيما إذا ما كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة وقد بلغ عددهم (120) موظفاً، مستخدماً أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الأولية وذلك بسبب صغر مجتمع الدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان منها : وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلي والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، لا سيما في مجال الجودة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها : ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تملها الشركة،

والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

دراسة (العتوم،2009) بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن وبيان أثر الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني من خلال مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من المدراء العاملين في شركات الأدوية مجتمع الدراسة، ولقد خرج الباحث بمجموعة من النتائج منها توصل الباحث إلى أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء، وأن هناك أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية، وجود أثر لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أوصت الدراسة بأن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة شاملة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية : الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، و أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها

بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج وأفعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات، أيضاً يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العملين لديها من أثر في دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

دراسة (إسماعيل،2009) بعنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية" وسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى (الجمهورية العراقية) ، وللوصول إلى الهدف من هذه الدراسة فقد عمل الباحث إلى تطوير استبانة وقام بتوزيعها على عينة قصدية تمثلت بالأفراد العاملين في الشركات قيد البحث والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة ومنتجاتها وعملياتها الإنتاجية فضلاً عن إن لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات ويرغبون بتحقيق إبداع تقني في شركاتهم وبموجب هذا التصور تمثلت عينة الدراسة بالمدراء العامليين وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء المعامل ومدراء الأقسام في الشركات، وتم توزيع (52) استبانة، وقد توصل الباحث من خلال تحليل للبيانات الأولية التي تم جمعها إلى عدد من النتائج كان من أهمها : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركات قيد البحث، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، عدم وجود تأثير ذات دلالة احصائية بصورة منفردة لإبداع العملية الإنتاجية في بعد المرونة.

وعليه فقد تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات للشركات مجتمع الدراسة كان منها : أن على إدارات الشركات قيد البحث زيادة الاهتمام بأنواع الإبداع التقني كونه من الأدوات الأساسية التي تساعدها في تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة، فضلاً عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين العمليات الحالية حتى تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالأسواق، أن على إدارات الشركات قيد البحث زيادة الاهتمام بِمفهوم وأنواع الإبداع التقني فضلاً عن مَفهوم وأبعاد الميزة التنافسية لِما لذلك من إسهام وتَعزيز لبقاء ونمو الشركة في أسواق المُنافسة الشديدة، تَعميق الوعي لدى المُدراء والعاملين في الشركات قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، ضرورة زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بِكفاءة من اجل تَحقيق التَفوق على مُنافسيها في أسواق المُنافسة، على إدارات الشركات قيد البحث زيادة الاهتمام بإبداع العملية الإنتاجية والتي لم يَظهر لها تأثير معنوي في بُعد المرونة، التأكيد على إدارات الشركات قيد البحث على تحديد ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بصورة مُستمرة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية بِهدف تَحسين وتطوير مُنتجاتها لتلبية مُتطلبات الزبائن المُتجددة باستمرار، زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وإعطاءها الأهمية المُناسبة من اجل تَقديم مُنتجات جديدة وتَحسين المنتجات الموجودة (الحالية) لكي تتلاءم مع مُتطلبات الزبائن.

دراسة (السكارنه،2008) بعنوان "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين

أداء شركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من هذا تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة فقد تكونت من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) ، وتكون المتغير التابع من الميزة التنافسية (التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات) ، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الاردن والبالغ عددها اربعة شركات تعمل في قطاع الاتصالات، وتكونت من (140) من مديري الإدارات الذين استلموا جميعاً الاستبانات تم استرجاع (109) وجد منها صالح للتحليل (97) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة (الإبداع، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، وأخيراً وجود علاقة تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : أن تبادر شركات الاتصالات الأردنية إلى الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين الأعمال فيها، و العمل على التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم والمشاركة بعمليات اتخاذ القرارات، التركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام المعدات التكنولوجية الملائمة، التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة في اغتنام الفرص بالأسواق والتوسع فيها.

9.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى

أولاً : مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن كل واحدة منها قد أهتمت بجزئية معينة من موضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالإبداع والتوجه الإبداعي فقد تميزت دراسة (العبيدي،2013)، بالاهتمام بالجوانب التكنولوجيا، فيما تميزت (رضا،2011) بالاهتمام بجوانب التدريب في المنظمة، وتميزت دراسة (الزعبي،2009)، ودراسة (الجعبري،2008) بالاهتمام بالجوانب الثقافة داخل المنظمة.
- وفي ما يخص الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية فقد تميزت دراسة (الدباس، 2010)، ودراسة (السكارنه،2008) بمناقشة شاملة لهذا الموضوع.
- تم الاعتماد في معظم الدراسات على الاستبيان لجمع البيانات الأولية، كون الاستبيان واحد من أهم الوسائل وأقلها تكلفة في البحث العلمي لجمع البيانات.
- تمايزت الدراسات السابقة في اختيار نوع المنظمة المبحوثة (منظمات ربحية وغير ربحية، أجهزة حكومية وأمنية) واختلفت الدراسات السابقة أيضاً في تحديد حجم وطبيعة العينة المبحوثة.
- تمايزت الدراسات السابقة في اختيار المتغيرات المستقلة والمتغيرة المبحوثة.

ثانياً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة بعد الاطلاع عليها في العديد من الجوانب والمجالات العلمية للدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

- اختيار موضوع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة تم الاطلاع على احدث المواضيع التي تطرق لها الباحثين.
- ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة التي تشكلت من خلال الاستبيان.
- التعرف على المنهج المتبع في مثل هذا النوع من الدراسات، والترتيب الملائم لأجزاء الدراسة وفقراتها.

ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية:

تم التركيز في هذه الدراسة على معرفة أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات بكونها تقوم بدراسة أثر التوجه الإبداعي (المتغير المستقل) على الميزة التنافسية (المتغير التابع) من خلال المتغيرات (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية)، مما يجعل من هذه الدراسة تتميز بمجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة التي لم يسبق لواحدة من الدراسات التطرق لها مجتمعة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 المقدمة:

إن أحد مميزات العصر الحالي في مجال إدارة الأعمال هو الاهتمام الكبير في بناء رؤيا بعيدة الأمد رؤيا شاملة ومتكاملة لأنشطة الأعمال داخل المنظمة، والمحاولات الجاهدة والحثيثة للوصول الى حالة من الترابط والتكامل في ما بين هذه الأنشطة مما يزيد من الفاعلية داخل المنظمات، وبتالي يتم إنشاء نظرة موحدة إلى هدف واحد من مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة.

وفي عصر العولمة والانفتاح المعاصر الذي يميز عالم وبيئة الأعمال سريعة التغير أصبح من الضروري على المنظمات التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة وذلك بالاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموقراطي والمشارك الذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، وفي ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة، نجد تزايد في الاهتمام بالتوجه الإبداعي في توليد قيمة إضافية للمنظمات وفي تحقيق ميزتها التنافسية (المطيري، 2012).

ويمكن تميز الإدارات الناجحة عن غيرها من خلال المحاولات الجادة لتطبيق المفاهيم الإدارية التي من شئنها العمل على زيادة التنظيم وتقليل هدر الوقت والكلف المادية والتشغيلية في سبيل الوصول إلى اتخاذ القرارات الصحيحة، وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة إلى العملاء، وتقديم كل ما هو فريد و مميز بحيث تحتل هذه المنظمات مركزاً ريادياً في القطاع الذي تنتمي اليه (عيسى، 1999).

إذ يمثّل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنّها قدرة المنظمة على تحقيق المنفعة أو القيمة التي يتمنى العميل الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميّز عن المنافسين، فلقد أكّد بورتر على أنّ الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تولدها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميّزة في المنتج مقارنة بالمنافسين "لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية : **الأول** ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقّق كنتيجة لقدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة والثاني ميزة الجودة العالية : حيث تتفوّق المنظمة على المنافسين بتقديم منتج متميّز و عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك (يحضية، 2003).

ومع تزايد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة ومن أجل تحقيق هذا الهدف فلابد من أن تمتلك الإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتنظم عمل الجميع في المنظمة باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود لتحقيقه، وبطبيعة الحال فإن المنظمات المحلية تعاني من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية مما يتطلب منها التركيز على أهمية وضع رؤيا واضحة تعطي دعماً لهويتها وطبيعتها بحيث ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالي و غير المالي (العتوم، 2009).

وتعمل الميزة التنافسية كحبل نجاة للمنظمات في سبيل الخروج من دوامات المنافسة الحادة التي تعصف بها في الأسواق التي يوجد بها مستويات عالية من المنافسة، يمكن فيها للمنظمات التي لا تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل ولا تسعى إلى تلبية حاجات عملائها الخروج بشكل مبكر من السوق، خصوصاً مع انفتاح الأسواق المحلية للمنافسين القادمين من الأسواق الخارجية(إسماعيل،2009).

2.2 مفهوم الإبداع

يعد الإبداع واحد من أهم مقومات نجاح المنظمات، ولقد شغل مفهوم الإبداع حيزاً كبيراً في اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والعلوم الإنسانية والتربوية، بحيث يكاد المطلع على تفاصيل العلوم الإدارية لا يتطرق إلى موضوع إلا وجد ذكر للإبداع وتطبيقاته، وأصبح الإبداع جزء من الكيان التنظيمي للمنظمات الحديثة، خصوصاً مع وجود حالة حادة من المنافسة في ما بين المنظمات سواء كانت من نفس القطاع أو بقطاع مختلف، بحيث أصبحت هذه الشركات ملزمة إلى المنافسة والتفوق والتوسع في مجال الإبداع لتجني من خلال نجاحتها حصة سوقية وأرباح بشكل أعلى وأكبر، ولا يقتصر الحديث عن الإبداع في جانب المنظمات الربحية فقط بل تعداه إلى المنظمات الغير ربحية وباتت مطالبة بتفعيل الإبداع لتحافظ على كيانها ووجودها، وبالتالي أصبحنا بحالة لا يمكننا من خلالها تجاهل أهمية التوجه الإبداعي.

يحيط مفهوم الإبداع (Creativity) هالة من الغموض، ويعزى السبب في ذلك إلى الحقل المعرفي الواسع الذي يغطيه الإبداع إضافة إلى اختلاف المجال الذي يتم استخدامه فيه، فيتم استخدامه في عدة مجالات ومنها الإدارية والاجتماعية والتربوية والفنية.

وقد ذكر في اللغة العربية لفظ الإبداع من (بدعه، بدعا) أي أنشأه من غير مثال سابق فهو بديع، ويقال أيضاً بديع مما بلغ الغاية في بهائه (الصوالحي،1972)، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، ويتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة. أي أن لفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو الخدمة المتميزة أو الفعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله. وتقره العقول الإنسانية السليمة، لجماله و بهائه، وتسعد به المشاعر والقلوب السوية لما فيه من تفوق واضح ومنتج جديد غير مسبوق، ومنها إنشاء صنعه بلا احتذاء واقتداء، وبدَع الشيء : أنشأه وبدأه. وبدع البديع : الشيء الذي يكون أولاً، وقد ورد في محكم التنزيل قوله تعالى: (بديع السماوات والأرض) أي منشئها وموجدها ومبدعها على غير حد ولا مثال. وكل من أنشأ ما لم يسبق إليه قيل له مبدع، ومنه أصحاب البدع. وسميت البدعة بدعة لأن قائلها ابتدعها من غير فعل أو مقال إمام (الطبري،1994).

وبناءً عليه يظهر جلياً على أتفاق مصادر اللغة العربية على أن الإبداع هو تقديم ما هو جديد وما ليس له مثيل أو سابق.

أن عدم التوصل إلى تعريف دقيق شامل يتفق عليه جميع الباحثين في ما يتعلق بمفهوم الإبداع أمر طبيعي كون هذا يتعارض مع مفهوم الأبداع نفسه، ويعرف مفهوم الإبداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثه لم تكن معروفة من قبل (معجم المصطلحات الإدارية،2007).

فيما يرى (عيسى،1999) بأن تعريف الإبداع هي قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية متعددة المراحل ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.

وقد أشار(هيجان، 1999) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاث أمور، وهي أولاً أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها، ثانياً الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء، ثالثاً الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل، ومن نظره اقتصادية يعتبره (Drucker, 1998) وظيفة مخصصة للعلاقة الريادية التي تنمو بها الأعمال الحالية والمبادرات والخدمات الجديدة من خلال الإنسان لوحده، وهي الأداة التي يبتكر بها الريادي وسائل وموارد إنتاج جديدة لديها قيمة أو يعطي الموارد الحالية إمكانية لتعزيز إنشاء القيمة.

3.2 خصائص الإبداع:

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن يتم استخلاص مجموعة من خصائص الإبداع، وقد عمل (القريوتي، 2003) على ذكر محاور يمكن من خلالهم مناقشة خصائص الإبداع وهم:

المحور الأول: من خلال النظر إلى خصائص الإبداع وفقاً لطبيعته، يمكن القول بأنها ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بفرد دون غيره، مع الأخذ بالاعتبار وجود فروقات بين الأفراد تمليها شخصيتهم وطبيعة التربية أو التنشئة التي يتعرضون لها والبيئة التي يعملون بها.

المحور الثاني: من خلال مناقشة خصائص الإبداع وفقاً للعملية الإبداعية، وذلك أن العملية الإبداعية تبدأ بوجود مشكلة تستحث الفرد للبحث عن الحل أو الحلول الملائمة التي تقود للتغير.

المحور الثالث: من خلال مناقشة الخصائص المرتبطة بمدى ملائمة الابداع لبيئة المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة.

4.2 مستويات الإبداع

يظهر الإبداع على عدة مستويات داخل وخارج المنظمة، ويشير (عيسى، 1999) أن المتخصصون بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع وذلك كما يلي:

1. **الإبداع على المستوى الفرد (Creativity)** ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون القدرات وسمات إبداعية ومن السمات التي تميز هذه الفئة الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع والالتزام وتشجيع تبادل الرأي وشفافية التعامل مع المشكلات.

2. **الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)** رغم أن مجموعة من الكتاب في هذا المجال يرون أن الإبداع على مستوى الجماعة أيضاً أساسه فردي ولكن البعض الآخر يقدمه على أن الجهد الجماعي دائماً أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة) اعتماداً على خاصية التداؤب (synergism) إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر.

3. **الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي)** يتشابه هذا النوع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل معين، وينسب للمنظمة كحق فكري ومعنوي يسجل باسمها لدى الدوائر المعنية(الفضل، 2009).

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع يؤكد القريوتي على ضرورة وجود إبداع فردي وجماعي، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة بشكل كامل هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان (القريوتي، 2003).

وقد عمل (رشوان، 2002) على تقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

1. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

2. الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

3. الإبداع الإنتاجي(Productive Creativity) وهو ما يرتبط بتطوير الآلات أو منتجات أو خدمات.
4. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity) يشير إلى تطوير مستمر في الأفكار وينجم عنه مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity) وهذا النوع نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار جديدة كل الجدة أو ما يسمى إبداع بزوغي.

5.2 أنواع الابداع:

يعد الإبداع حالة بشرية عقلية تحاول جاهدةً الوصول الى أفكار جديدة، ويذكر (الجعبري، 2008) وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا **نوعين رئيسين من الإبداع** على مستوى المنظمات وهما :

1. **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالسلع أو الخدمات ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
2. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

6.2 مصادر الإبداع

يوجد عدة مصادر للإبداع، فمنهم من يعزوها إلى الحدس ومنها من يرجعها إلى الإبداع التنظيمي ولكن الأغلبية منهم يرجعون الإبداع إلى مصادره الداخلية والخارجية أو على أثر التفكير والعقل،

ويجمع عدد من الباحثين إلى أن مصادر الإبداع تكون نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر وهي: الخبرات المعرفية المستدامة، المهارات والتفكير الخلاق، الدوافع الخارجية والداخلية(حسن، 2004).

ويمكن أيضاً تقسم مصادر الإبداع بحسب مكان نشوؤها داخل أو خارج المنظمة حسب التقسيم التالي:

- **مصادر داخلية** : ومنها الحوادث المفاجئة، والحاجة إلى طريقة عمل جديدة.
- **مصادر خارجية** : وهي عبارة عن تغيرات تصيب إدراك المنظمة للأحداث الخارجية، ومنها التغير في السوق والتغيرات الديموغرافية.

7.2 مؤشرات الإبداع:

يقسم الإبداع إلى عدة أنواع طبقاً إلى وجود وجهات نظر مختلفة وهي : وفقا إلى الاستخدام، وفقاً للمجال، وفقأ لدرجة المصادفة، وفقا للمصدر، وفقاً لمستوى التغير(الفضل، 2009).

كما وضع المختصين في المجالات الإدارية مؤشرات للإبداع الإداري في حالة اتخاذ القرارات وهي كما لخصلها (الفضل، 2009):

1. عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بمنتجات جديدة، فإن المؤشرات الإبداعية يمكن قياسها بأهمية المنتج للعميل وعدد المنتجات المطروحة.
2. عند اتخاذ القرارات بما يتعلق بتطوير تكنولوجيا إنتاج جديدة، فإن مؤشرات الإبداع هنا يمكن أن تتبين من خلال مستوى الأتمتة وعدد العمليات الجديدة التي تحقق مزايا تتعلق بالكلفة والميزة التنافسية للمنظمة.

3. عند اتخاذ قرارات تتعلق بخصوص النشاطات الاستثمارية فهناك مجموعة من المنظمات تقيس العملية الإبداعية من خلال إيجاد العائد على الاستثمار المتحقق (ROI) ففي حالة توفر عائد مرتفع فهذا يعني أن هنالك بالفعل إبداع في عملية اتخاذ هذا القرار الاستثماري.

8.2 مراحل عملية الإبداع:

كان الباحثون قد اجمعوا على أن الإبداع عبارة عن عملية استحداث أفكار جديدة في المنظمة وتنمية للأفكار الحالية، وعملية الإبداع عبارة عن مجموعة من المراحل المختلفة بدايتها نشوء الفكرة ثم مرحلة تطبيق الفكرة ومن ثم مرحلة انتشار الفكرة (حسن، 2004)، في ما يرى أخرون أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس الشخص المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من فقدان التوازن والتي تؤدي إلى البحث عن حل لهذه المشكلة حتى يستعيد هذا المبدع توازنه وتتكون في هذا الحالة عملية الإبداع من عدد من المراحل تبدأ نشاط التفكير وتناقل المعلومات والتوصل إلى العلاقات بين العناصر المعرفية، كما يمكننا الإشارة إلى العوامل الشخصية والعواطف والانفعالات (الجعبري، 2008).

وقد أشار (النفعي، 2003) إلى أنه هناك في الغالب أربع مراحل لعملية الإبداع وهي كما يلي:

1. مرحلة الإعداد (Preparation Stage): ويتم العمل في هذا المرحلة على تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة بعد الإحساس بها، والتي تشكل محور اهتمام الشخص المبدع.

2. مرحلة الاحتضان (Incubation Stage): ويتم في هذا المرحلة محاولة لمعرفة الحقيقة الكامنة وراء المشكلة والبحث فيها، ويتم في هذه المرحلة التفاعل في ما بين الشخصية المبدعة والمعلومات المتوفرة لديها وموضوع المشكلة وينتج في هذه المرحلة توليد للحلول والبدائل، وتوصف هذه المرحلة بأنها أهم مرحلة من مراحل عملية الإبداع وأكثرها دقة لأنها تشهد نشاطات التفاعل والتداخل والترابط.

3. مرحلة الظهور (Illumination Stage): يتم في هذه المرحلة تجسيد خصائص الإبداع الذاتية و لا يمر في هذه المرحلة سوى الأشخاص الذين يتمتعون بصفات الإبداع وهم الأشخاص المبدعون، وتتمثل في مرحلة الظهور عملية بزوغ للأفكار الجوهرية والعمل النموذجي.

4. مرحلة التحقق (Verification Stage): وتتكون هذه المرحلة من مجموعة من العمليات وهي عملية التبصر بالعقل الظاهر، إضافة إلى الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي تولدت خلال مرحلة الظهور من أجل التحقق من صحتها، ويقدم المبدع الفكرة الإبداعية و لا ينتهي بها، بل من الضروري أن يتعدها إلى مرحلة التحقق والتنفيذ ليتحقق بذلك ما يسمى بالناتج الإبداعي.

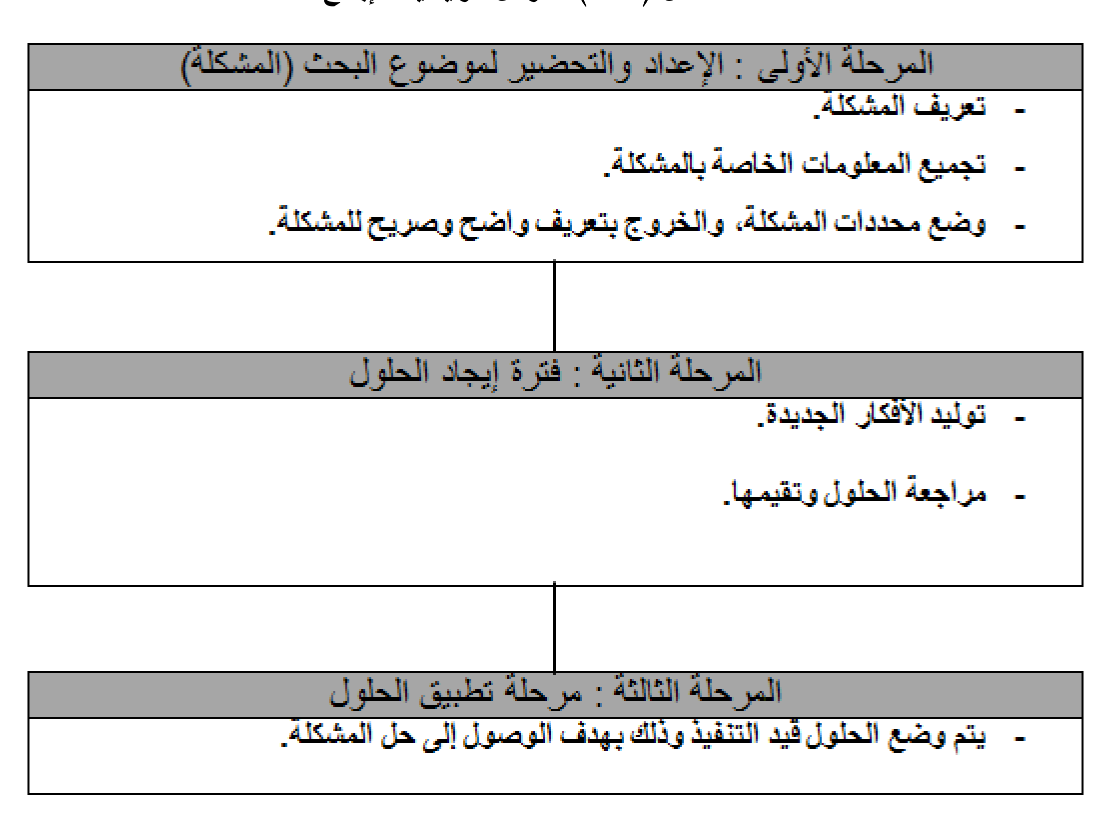
ولذلك يمكن تلخيص مراحل الإبداع بالقول بأنه يبدأ باستشعار حقيقي لوجود مشكلة أو فرصة من قبل الفرد أو المنظمة تسعى من خلاله على تجنب الوقوع في هذه المشكلة أو الاستفادة من الحصول على الفرصة لتوليد نجاحات مادية من خلال تحقيق أرباح مادية أو تميز على مستوى المنتج أو التوسع في الأسواق، يلي ذلك محاولة الوصول إلى الطريقة التي يمكن من

خلالها اكتساب هذه الفرص وترجمتها من خلال حلول ومقترحات جديدة وأفكار بناء لم يسبق أن تم تطبيقها على مستوى المنظمة، وأخيراً يتم تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف التي تم رسمها ويتجلى الإبداع في هذه المرحلة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة التي تلبي احتياجات المنظمة وفقاً للقدرات المتاحة لها(الفضل، 2009).

9.2 نماذج مراحل الإبداع:

وضع الباحثون مجموعة من النماذج التي تتعلق بمراحل والتي تصف كيف على المنظمة أو الأفراد العاملين فيها كيفية التصرف بما لديهم من معلومات وبيانات تتعلق بمجال بحثهم (المشكلة التي يتعلق بها إيجاد حل إبداعي) وتتلخص معظم هذه النماذج في **ثلاث خطوات رئيسة** وهي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-1) المراحل الرئيسية للإبداع



المصدر: اعداد الباحث، حسب آراء عدد من الكتاب.

وقد عمل (Cropley,2000) قد عمل إضافة متغيرات قد تكون الأشمل في ما بين النماذج التي درست **مراحل الإبداع** والنموذج كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (2–1) جدول مراحل الابداع

1. التحضير Preparation	إدراك المشكلة والتحضير لها .
2. المعلومات Information	تجميع المعلومات ومعرفة المزيد عن متغيرات المشكلة.
3. حضانة الأفكار Incubation	التفكير بالمشكلة والتوصل إلى عدد من وجهات النظر.
4. التبصر Illumination	في هذه المرحلة يتوفر عدد جديد من الاحتمالات والحلول والتفسيرات "حلول مبدئية ".
5. التحقق Verification	يتم فحص وتقيم كل واحدة من الحلول المبدئية التي تم الوصول إليها في المرحلة السابقة.
6. التواصل Communication	عرض النتائج الجديدة على مجموعات مختصة والحصول على ردود الفعل حول النتائج.
7. الصلاحية validation	يتم الحكم على النتائج الإبداعية من حيث أهميتها وفعاليتها من قبل الأشخاص ذو الاختصاص أو الإدارة العليا.

المصدر.: Cropley, A. J. & Urban, K. K. (2000).” Programs and strategies for nurturing creativity” p.132

10.2 مفهوم التوجه الإبداعي

يعد مفهوم التوجه الإبداعي (Creativity Orientation) واحد من المفاهيم التي تتعلق بذات الإبداع والوصول، ففي المجال الإداري يتعلق الإبداع بتوليد أفكار جديدة من خلال العمل على طرح منتجات جديدة أو طرق ووسائل جديدة لخدمة العملاء أو العمل على توليد طرق جديدة في مجالات الإدارة للمنظمة، وبتالي فإن ذلك عمل على توليد حالة من عدم التوصل إلى تعريف شامل وكامل لمفهوم الإبداع ولم يتوفر اتفاق بين الباحثين على تعريفه، ويعزى هذا الأمر إلى تعقد ظاهرة الإبداع من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب تباين اجتهادات الباحثين واختلاف المناهج والاهتمامات البحثية والعلمية (الحقباني، 1997).

وكانت (Manu,1992) من أوائل من أشاروا إلى مفهوم التوجه الإبداعي وقد عرفه بأنه مجموع البرامج الإبداعية للمنظمة وهي أحد الاستراتيجيات الطبيعية للمنظمة لتعاملها المباشر مع الأسواق، وقد أشارت (القاسمي، 2002) أن التوجه الإبداعي هو الممارسات والأفكار التي يقدمها المدراء والموظفين والتي تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب و وسائل توصف بأنها أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف المنظمات، وقد أوضح (الجعبري، 2008) إلى أن التوجه الإبداعي يمكن تعريفه من خلال توفير مقترحات جديدة قد تكون أفكار أو منتجات أو وسائل خدمات.

في حين يرى الباحث في ما يتعلق بمفهوم التوجه الإبداعي إلى أنه حالة من إعادة النظر بشكل جزئي أو شامل للإجراءات الإدارية والقرارات والهياكل التنظيمية المستخدمة على مستوى واحدة من

الإدارات أو المنظمة بشكل كامل واستبدالها بأخرى جديدة تعتمد في أساسها على توليد أفكار وقرارات جديدة خلاقة تهدف إلى تسهيل عملية أتخاذ القرارات الإدارية وجعل الاتصال في ما بين أجزاء المنظمة أكثر سلاسة مما يؤدي إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أكبر.

وقد عمل (Wickham, 2001) على تصميم نموذج يصف ويوضح من خلاله أنواع التوجه الإبداعي بحيث يشير البعد العامودي إلى أثر الإبداع (عالي، منخفض) بينما يشير البعد الأفقي إلى نوع التكنولوجيا (تكنولوجيا جديدة، تكنولوجيا موجودة)، في حين تشير التقاطعات في ما بينها إلى أنواع التوجه الإبداعي الأربعة، والشكل كما هو مبين أدناه:

الشكل(2-2) نموذج أنواع التوجه الإبداعي

أثر عالي للإبداع	توجه إبداعي جديد	توجه إبداعي معرفي
أثر منخفض للإبداع	توجه إبداعي متخصص	توجه إبداعي متراكم
	تكنولوجيا جديدة	تكنولوجيا موجودة

المصدر: Wickham, Philip A, (2001), “**Strategic Entrepreneurship**”, 2nd Ed., p.126

وفي سياق التعليق على الشكل أعلاه فإن التوجه الإبداعي الجديد يشير إلى حالة من التأثير المرتفع في السوق مع استخدام تكنولوجيا جديدة كلياً، في حين إذا ما تم استخدام تكنولوجيا موجودة (أو بمعنى تعديلات محدودة) يتم تعريف هذه الحالة بالتوجه الإبداعي المعرفي، أما إذا ما كان هناك تأثير منخفض في السوق مع استخدام تكنولوجيا جديدة كلياً فيطلق على هذه الحالة توجه إبداعي متخصص، وفي حال استخدام تكنولوجيا موجودة في سمة ذلك توجه إبداعي متراكم.

11.2 أبعاد التوجه الإبداعي

يستخدم مفهوم الإبداع في منظمات الأعمال بشكل واسع ولإيضاحه يتم طرحه عادةً بالتزامن مع عدد كبير من المصطلحات الإدارية التي تطرق لها عدد كبير من الباحثين، والتي تتضمن السمات، المهارات الهيكل التنظيمي، اللامركزية، الثقافة، القدرات، التكنولوجيا التمكين، وبالتالي فإذا ما أرادت المنظمة تشجيع ودعم الإبداع فيكون بالواجب عليها استعراض عدد من التعريفات للعناصر أنفت الذكر، وهذا الأمر سيدفع الادارات العليا لتركيز على ظاهرة الإبداع مؤمنين بأنها سوف تكون الحل الأمثل لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وسوف تقوم الدراسة الحالية وبعد أن استعرض الباحث عدداً من الدراسات التي بحثت مفهوم الإبداع والتوجه الإبداعي باختيار مجموعة من المتغيرات التي أوصى بها عدد من الباحثين لتكون مؤشرات إجرائية لبحث التوجه الإبداعي، فقد أشارت دراسة (Gundry & Kickul,1992) بمتغيرات التالية (البحث والتطوير، التعليم المنظمي، اللامركزية، تفويض السلطة)، وعملت دراسة (Zhang & Bartol،2010) على اختيار عناصر (التمكين، الحوافز)، بينما قدمت دراسة (Cummings, 1965) عدد من المتغيرات وهي (مرونة الهيكل التنظيمي، تفويض السلطات،

نطاق السيطرة) ، وقد عمل الباحث على اعتماد مجموعة من المتغيرات التي سوف تكون متغيرات الدراسة وهي **(تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين)** وتم إضافة متغير رابع وهو **(الثقافة الإبداعية)**، اعتماداً على ما أوردته دراسة **(Bolinao,2009)** من متغيرات لدراسة التوجه الإبداعي (الاستراتيجية الإبداعية، الوعي بالبيئة الخارجية، والقدرات الخاصة بالإبداع، والثقافة الإبداعية) لقناعة الباحث بأهمية هذا المتغير وأثره على التوجه الإبداعي، وهنا نستعرض المتغيرات التي تم اعتمادها:

1. تفويض السلطة (Delegation of authority)

وهي العمل على نقل الحق في التصرف واتخاذ القرارات من المدير الأعلى إلى من هم دونه في حدود يضعها (صاحب القرار) المدير وبالقدر الذي يراه مناسب لإتمام المهمة، وتفويض السلطة لا يتم إلا من قبل من يمتلكها فهي حق شرعي لا يجوز التصرف به إلا من خلال صاحبه، ومن الضروري الإشارة إلا أن التفويض لا يكون بشكل كلي وكامل بحيث يعد تنازل عن المنصب والمركز، ويأخذ تفويض السلطة شكلين كما أشار لهما (عربيات، 2008) :

- الشكل الشفهي : وهو قيام المدير بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين وإعطائهم السلطة التي تساعده على إتمامه شفهياً من خلال المقابلة أو من خلال الهاتف، وهذا الشكل من أشكال التفويض له خطورته إذ أن من الممكن عدم اتضاح صورة التفويض وحدوده تماما لدى المرؤوسين.

- الشكل الكتابي : حيث يتم التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن المدير بشكل يحدد فيه نطاق السلطة التي سوف يعمل ضمنها المرؤوسين، ويعتبر هذا الشكل أكثر دقة ووضوحاً.

كما أن (حمود، 2008) قد ذكر أنه من الممكن القول أن تفويض السلطة أمر ضروري بحيث لا تكون السلطة متجمعة في قمة الهرم التنظيمي، خصوصاً بأن المدير في نهاية الأمر أنسان فلا يمكنه الالمام في جميع التخصصات والمهارات والاعمال ووقته لا يسمح بذلك أيضاً، لذا كان من الضروري تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه، وهذا الامر يساعد المدير بأن يوسع نطاق إشرافه ويزيد مستوى تركيزه لتخاذ القرارات ذات الأهمية الأكبر، ويساعد مفهوم تفويض السلطة بشعور المرؤوسين بوحدة المسؤولية حيث أن المسؤولية لا تفوض، ومن الضروري مراعاة عدة مبادئ عند تفويض السلطة:

- تحديد الواجبات السلطة والصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين.
- وتوليد التزام جديد لدى المرؤوسين تجاه رئيسهم.

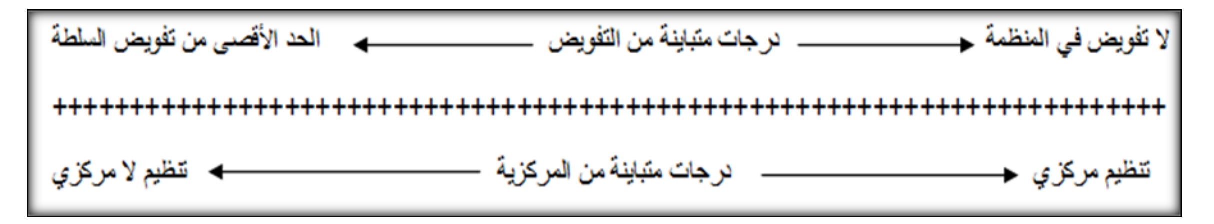
2. اللامركزية (Decentralization)

توجد فروق ملحوظة في ما بين أي منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة الموزعة للمرؤوسين، ولا تعد المشكلة هي وجود أو عدم وجود لتوزيع السلطة أنما تكمن المشكلة التي يواجهها المدراء هي مقدار اللامركزية التي يتم تطبيقها في منظماتهم.

وقد عرف (شاويش، 1993) اللامركزية بأنها توزيع السلطة بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات، وتبعاً لذلك فإن اللامركزية الإدارية هي سياسة ادارية تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه، في ما عرفها (عربيات، 2008) بأنها الرغبة والميل إلى تشتيت وتوزيع السلطة على الافراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الأمور واتخاذ القرارات.

وترتبط اللامركزية بتفويض السلطة، فكلما زاد تفويض السلطة داخل المنظمة كلما زادت اللامركزية وعكس ذلك صحيح، وتحتاج جميع المنظمات إلى معرفة القدر المناسب الذي تحتاجه من اللامركزية، ويتم تحديد ذلك بناء على ضوء احتياجاتها وأهدافها والطريقة التي تدار بها الأعمال والشكل التالي يوضح العلاقة في ما بين المركزية واللامركزية من جهة وعلاقتهما بتفويض السلطة كما عمل على تصويرها (Certo,1989):

الشكل(2-3) وصف العلاقة بين تفويض السلطة واللامركزية



المصدر: Samuel C. Certo, principles of Modern Management, 4th ed. (Boston: Allyn and Bacon,1989) P.240

مزايا اللامركزية

ويذكر (عربيات، 2008) أنه من الممكن أن يتحقق عند تطبيق اللامركزية عدد من المزايا، يكون منها التخفيف من ضغط العمل عن الإدارات العليا، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، كما يتم تحقيق الانسجام ما بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، كما يعد تنمية القدرات الادارية لدى المدراء في المستويات المتوسطة والدنيا واحد من اهم المزايا التي تشجع على مفهوم اللامركزية.

محددات اللامركزية

ويمكن أن يتم تحديد الدرجة المناسبة من اللامركزية التي من وهي: استخدامها كما أوردها (Hodgetts,1982) من خلال عدة عوامل وهي : عامل التكلفة الخاصة بالقرار، وحجم المنظمة، إضافة إلى السياسة الموحدة، والمجال الوظيفي.

3. التمكين (Empowerment)

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح (Kai–zen) والذي يعني والتحسين المستمرين في مختلف المجالات العملية الانتاجية والخدمية على حد سواء، إن التمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يعمل على إلغاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بذلك يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إلغاء سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.

ويعد التمكين سبباً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (حمود، 2008)، ويجدر الإشارة بأن هناك اختلاف في ما بين التمكين و التفويض ذلك أن التفويض يعتبر نقل جزء من السلطة بينما التمكين فأنه يتطلب أن يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل فيتم محاسبتهم على أدائهم وإنجازهم.

ومن الضروري أن يتم مراعاة الشروط الأساسية لعملية التمكين وهي:

- أن على كل فرد أن يدرك أهمية الحاجة للتغير.
- ان النظام القائم بحاجة للتغير.
- ضرورة قيام المنظمة بزيادة مهارات والقابليات لدى الافراد.

ويعود التمكين بعدد من الفوائد على المنظمة، بحيث تتحسن نوعية الخدمة المراد تقديمها للعملاء، والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إضافة إلى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء، إلا أن تطبيق التمكين من الممكن أن ينتج عنه مجموعة من المشاكل أيضاً ويمكن تلخيصها كما ذكرها (حمود،2008) بظهور مشاكل تتعلق بالرقابة، وأن الموظفين عادة ما يتهربون من تحمل المسؤولية.

4. الثقافة الإبداعية

ليس هناك ما يضمن أن محاولة ترسيخ الثقافة الإبداعية في المنظمة سوف يؤدي إلى توليد وإنتاج الإبداع كمحصلة نهائية داخل المنظمة، إلا أنه رغم ذلك أحد الشروط الأساسية التي من الضروري توفرها لنجاح بناء الإبداع في منظمات الأعمال (Angel,2006).

يعتبر من الصعب بمكان إيجاد تعريف واحد واضح وصريح لمفهومي الثقافة والإبداع، فكذلك الأمر بما يتعلق بالثقافة الإبداعية، فهو مصطلح متعدد الأوجه، غالباً ما تم استخدامه للحديث عن " ثقافة الأعمال"، وقد وضع (Wieland,2004) تعريف لمحاولة الوصول لفهم الثقافة الإبداعية في منظمات الأعمال : "بأنها مجموعة الأعراف والقيم، والرسمية واللارسمية" في المنظمة والتي يكون لها أثر و تأثير على عملية توليد الابداع والطريقة التي يتم من خلالها تفعيل الأبداع وتأثر أيضاً في إدراك التحديات الاقتصادية والتقنية، والتي توفر للمنظمة طرق لتعامل مع هذه التحديات.

وكان (Herbig & Dunphy, 1998) قد قاما بتسليط الضوء على الأهمية العميقة للثقافة الإبداعية في اعتماد التقنيات الإبداعية، بالإشارة إلى أن ظروف الثقافية الإبداعية القائمة تحدد (متى وكيف وبأي شكل) ستعتمد الأفكار الجديدة، واضعين عدداً من السمات التي من الضروري أن تتمتع بها المنظمة لإدخال الثقافة الإبداعية وتنميتها وهذه السمات هي :

- الاستعداد لتحمل المخاطرة، والاستعداد لقبول التغير.
- التوجه بعيد الأمد، والانفتاح على المعلومات الجديدة.
- وجود نظرة إيجابية نحو التطور التكنولوجي والمعرفي.
- الاهتمام بمستويات التعليم للأفراد (مستويات التعليم العالي).

12.2 مجالات التوجه الابداعي في المنظمات

يمكن للمنظمات أن تفعل التوجه الابداعي في العديد من المجالات الإدارية داخل المنظمة، فيكون له الحاجة عند صياغة الاستراتيجيات ووضعها قيد التنفيذ، ويمكن أن يستخدم في إدارة التغير وإيجاد الانظمة والاساليب ووسائل عمل جديدة، إضافة إلى ذلك يمكن أن تعمل المنظمة من خلال التوجهات الإبداعية على رفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم، والحد من المشكلات والازمات، وتقليل المسافات في ما بين الابداع الفكري والتقني (Cummings, 1965).

13.2 بناء الفكر الإبداعي في المنظمات

تحاول المنظمات جاهدة على ترسيخ التوجه الإبداعي بداخلها ونتيجة لتعقد هذه الظاهرة يؤدي إلى تهميش الاهتمام بها، وكما أن التغير الذي يصاحب التوجه الإبداعي يقابل بالتحفظ أو الرفض مع التمسك بالوضع القائم حالياً بسبب إما الاعتياد على النظام القائم أو الخوف من المستقبل والنتائج، ويقوم بناء التوجه الإبداعي في المنظمات على موضوعين أساسيين هما:

1. طرق اعتماد الابداع

وقد أورد (عبد الرحمن، 2014) عدد من الطرق لاعتماد الإبداع في المنظمات وهي:

- التطور من الداخل : وتكون عادة من خلال تفعيل وظيفية البحث والتطوير، ويتطلب ذلك استغلال للأفكار المقترحة و قاعدة داعمة للإبداع، ورفع كفاءة الموظفين.

- الاتحادات الخارجية : وذلك من خلال إبرام عقود تحالف مع إحدى المنظمات التي تكون قد تميزه في جانب إبداعي معين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من مدة دوران الإبداعات.
- النمو الخارجي : بمعنى تملك منظمة أخرى مبدعة أو المشاركة في رأس المال الإبداعي.
- المقاولة الباطنية : ويكون ذلك من خلال أبرام عقود مع هيئات البحث والجامعات، بحيث تلجأ المنظمة إلى الإبداع بشكل خارجي بواسطة هذه الهيئات لما تتمتع به من خبرات ذات مستوى عالي.
- اقتناء الرخص : وهو شراء رخصة من منظمة أخرى مبدعة أو فرد مبدع.

ويمكن إيجاز **الإيجابيات والسلبيات لطرق اعتماد الإبداع** من خلال الجدول التالي:

الجدول (2−2) ايجابيات وسلبيات طرق اعتماد الابداع

الطريقة/الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتواصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
الاتحادات الخارجية	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقاولة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	غير مؤكد	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة(2014)،ط.1 ،(ص96).

2. الموارد اللازمة لتفيل الإبداع.

يتأثر الإبداع بعدد من العناصر التي يكون لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإبداع ويمكن تلخيص العناصر التي لها تأثير كبير على الإبداع بالعناصر التالية : الموارد البشرية، الموارد المالية، العناصر الثقافية والاجتماعية، العناصر الاقتصادية.

14.2 الأبعاد البيئية للمنظمات المبدعة

وضعت دراسة (1992,Gundry) عدد من الأبعاد للبيئة الإبداعية وهي :

1. التحدي (Challenge) : يشير هذا البعد إلى درجة مشاركة الموظفين في العمليات اليومية للمنظمة، ودرجة الجهد المطلوب منهم لتحقيق الأهداف.
2. الحرية (Freedom) : وهنا تشير الحرية إلى درجة حرية العمل الممنوحة للموظفين لتعريف الأعمال الموكلة لهم والقيام بها.
3. الديناميكية (Dynamism) : ويشير هذا البعد إلى درجة النشاط والفاعلية المتوفرة في عمليات المنظمة.
4. الثقة والانفتاح (Trust and Openness) : وهي الإشارة إلى درجة الأمان لدى الموظفين في علاقتهم مع المنظمة، بحيث أن درجة أكبر من الأمان من الممكن أن تساعد الموظفين بالخروج بأفكار إبداعية، وأن أفكار جديدة سوف تظهر إلى السطح.
5. وقت الافكار (Ideas Time): وهي المدة التي تستغرقها المنظمات للخروج بأفكار جديدة.

6. الفكاهة والمرح (Playfulness and Humor) : وتشير إلى درجة العفوية في طرح الأفكار وسماعها واستخلاصها، والتي ربما تكون قد طرحة بطريقة مضحكة.
7. الصراعات (Conflict Support): بها درجة تورط الموظفين بصراعات شخصية، ويعتبر هذا البعد ذو تأثير سلبي بشكل على سير العمل، نتيجة لأن تفكير الموظفين سوف ينصب على كيفية الخروج بشكل منتصر بدلاً من إنتاج أفكار جديدة ذات فائدة للمنظمة.
8. دعم الأفكار (Ideas Support) : وهي الطريقة التي تستقبل بها وتعامل بها الأفكار الجديدة.
9. المناقشات (Debates): وهي درجة الحرية التي يشعر بها الموظفين بالحرية لطرح ومناقشة الأفكار، والقضايا بشكل فعال، ودرجة إفصاح الأقلية عن أفكارهم، والطريقة التي يتم الاستماع بها لهم بعقل متفتح.
10. أخذ المخاطرة (Risk–taking) : وهي درجة الحرية التي يشعر بها الموظفين لارتكاب الأخطاء والمحاولة من جديد في سبيل التعلم والوصول إلى أفكار جديدة.

15.2 أخطاء تجاه الإبداع في المنظمات

يحاول الافراد والمنظمات بشكل دائم التفكير و معايشة السلوك الابداعي وهم عادة ما يرتكبون واحدة أو أكثر من الأخطاء التالية (الفضل، 2009):

1. تعريف المشكلة بشكل خاطئ: في الحالات التي لا يتم تعريف المشكلة بشكل جيد، فسوف يعمل الموظفون على اطلاق عناوين ومسميات خاطئة على المشكلة التي يعملون

على ايجاد الحلول المناسبة لها، وبتالي يعتبر تعريف المشكلة جزء هام في طريق الوصول إلى حالها.

2. الحكم على الافكار بشكل سريع : يعمل المدراء وأصحاب القرار عادة على رفض القرارات التي لا تكون في نفس المسار التفكير الذي يسيرون عليه، والتي لا تكون متقاربة من الافكار التي يحاولون استخدامها للوصول إلى حلول المشكلات، وتنعكس هذه الحالة ايضا على الموظفين الذين يصابون بحالة من الاحباط نتيجة الرفض المتكرر للأفكار التي يطرحونها امام المدراء، فيتوقفون عن التفكير بشكل إبداعي، أو أن أفكارهم تصبح منصبه على أن تلائم النهج الذي يسير عليه المدراء، لا التفكير في جوهر المشكلة والحل.

3. التوقف لدى أول فكرة ناجحة: في منظمات الاعمال يفكر الموظفون بالحلول تحت ضغوط السرعة والوقت فيحتم هذا عليهم الوصول السريع للحلول مهما كانت تقليدية وبالتالي يتوقف الموظفون عن التفكير في الحلول عند أول فكرة مناسبة ويمكن تسمية هذه الحالة بالتفكير الطارئ أي أن البعد الرئيسي خلال عملية الوصول للحلول يكون هو الوقت.

16.2 سمات المنظمات المبدعة

يوجد الكثير من الأسباب التي تجعل من الإبداع ضرورة حتميه على المنظمات، منها أن يكون للمنظمة مكانة ريادية في القطاع الذي تنتمي اليه، اضافة إلى أن تحقيق الأهداف وتحقيق نجاحات متتالية يحتاج أعضائها أن يتحلوا بمقدار مناسب من الأبداع وأن يكونوا منتجين للأفكار

الإبداعية بصورة كبير مبتعدين قدر الإمكان عن الأفكار والحلول التقليدية، ويمكن الإضافة إلى الأسباب أن المنظمات تحتاج إلى قيادات فعالة لعل أبرز ما يميزهم التحلي بالتفكير والنهج الإبداعي، وأخيرا فأن المنظمة تشبه إلى حداً كبير الكائنات الحي فلذلك نرى بأنه من الضروري جداً على المنظمة يتوفر لها قدر من الاحتياجات تعمل على تلبيته من خلال التكيف الذي يمكن تلبيته من خلال التوجه الإبداعي وتطبيق الإبداع في جميع أجزاء المنظمة.

في ما وضعت دراسة (محمد، 2005) عدداً من السمات والخصائص التي تتمتع بها المنظمات المبدعة وكان منها استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن والعمل على مساندة الأفكار الجديدة، شعور العاملين فيها بالمتعة والحرية في تعقب المشكلات وحرية مناقشة الأفكار، تشجيع تبادل الأفكار. وتشجيع تبادل الآراء، منح الوحدات الادارية الاستقلالية لتشجيعها على التفكير المبدع ضمن أهداف المنظمة، توسيع نطاق الأشراف وتقليص المستويات الادارية، إضافة إلى تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها، وزيادة درجات اللامركزية بين الوحدات الإدارية والميل للمخاطرة المحسوبة.

17.2 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

أصبحت الميزة التنافسية واحدة من الحاجات الملحة على مستويات وأصعدة مختلفة فعلى المستوى الفردي يحتاجها الفرد للحصول على فرصة عمل وللمنظمات لضمان الاستدامة والنمو وعلى مستوى الدول لضمان مستقبلها ومستوى معيشة جيد للشعوب علماً بأن الكتابات بدأت منذ منتصف القرن الماضي.

أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات العملاء من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل إنتاج وخدمات متطورة ويد عاملة مدربة برغم من أن ذلك سوف يعمل على زيادة التكلفة على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية (عبدالوهاب، 2014).

18.2 مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين ، نظراً لندرة موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات قد تكون متباينة لغرض بناء قدرات مميزة، ولهذا تعد الميزة التنافسية مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال (المطيري،2012).

وعند الحديث عن تعريف الميزة التنافسية فإننا سوف نقف أمام مجموعة من التعاريف والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف مجال البحث فيها، سواء كان نطاق البحث عن منظمة أو قطاع أو دولة،

وكما أن من الضروري التفريق ما بين التنافس والتنافسية، فالتنافس بمعناه البسيط هو حالة التحدي والصراع الحاصل ما بين شخصين أو منظمتين من أجل الحفاظ على البقاء، وبتالي فإن كل منافس يحاول القضاء على خصمه خارج مجالات النمو للانفراد بالموارد والحفاظ على الاستدامة، أما التنافسية فمن الممكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، مما يحقق نجاحاً مستمراُ للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، أو بتعريف أخر فالتنافسية هي مجموعة من النشاطات والتكنولوجيا، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها.

وفي سياق البحث في **الميزة التنافسية** فإن المفهوم حصل على أهمية بشكل أكبر في الأدبيات المعاصرة للإدارة بسبب التغيرات الجوهرية التي شهدتها بيئة الأعمال على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات ودخول مفهوم العولمة حيز التطبيق الفعلي ونتيجته تحرير التجارة الدولية.

وتؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع وتقديم خدمات للعملاء بطريقة مميزة عما يقدمه المنافسون الآخرين من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معنوية للمنتج بطريقة يعجز عنها المنافسون (عبدالوهاب، 2014).

وبتالي أصبحت الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات للحصول عليه وتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية (خليل،1998) وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية التكنولوجية بهدف: إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، إضافة إلى التمايز عن المنافسين (المطيري، 2012).

ولقد عرف (Hofer, 2005) **الميزة التنافسية** بأنها المساقات التي تتفوق بها المنظمة على من ينافسها، في حين يعرفها (Brown, 1996) بأنها مجموعة من الخصائص الفريدة المملوكة للمنظمة ومنتجاتها والتي تشكل أداة فاعلة للمنافسة داخل السوق المستهدف، في حين عرفها (kotler,2007) على أنها قدرت المنظمة على أداء الأعمال بطريقة أو بآخر بحيث لا ولن يستطيع المنافسين تقليدها أو الحصول عليها. ويرى فيها الباحث بأنها مجموعة القوى والقدرات الداعمة والمميزة الغير مملوكة لدى المنافسين ومن خلال استغلال المنظمة لهذه القوى والقدرات بشكل يضيف قيمة إضافية معينة لدى العملاء يعجز المنافس عن تقليدها على المدى القريب.

ولكي تبقى المنظمة في الصدارة فعليها ان تدرك أنه ليس هناك ميزة تنافسية أو نجاح ثابت للأبد. فالمنظمة التي تريد الاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تنتهج استراتيجية التمايز والتي تجعلها قادرة على تطوير تدفق مستمر للمزايا التنافسية، وتحقق التنافس الاستراتيجي عندما تحصل

على عوائد أعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين. وحتى تبقى هذه المنظمة في المقدمة فإنها تضع في حساباتها إن كل شيء يتغير و إن التغير هو الثابت الوحيد (سلمان، 2004).

ولقد عرف (Porter, 1985) الميزة التنافسية على أنها الخدمات لتي تقدمها منظمة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشراء السلعة أو الخدمة، كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض الارتفاع في السعر، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

كما انه من الممكن التميز بين نوعين من أنواع الميزة التنافسية حسب (عبدالوهاب، 2014) كما يلي :

1. ميزة التكلفة المنخفضة: ومن الممكن للمنظمة الحصول على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية أقل من التكلفة لدى المنافسين.
2. ميزة التميز: يمكن للمنظمة الحصول على هذه الميزة من خلال إنتاج منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل العميل متعلقاً بها وميلاً إليها.

كما أن (Porter , 1985) قد حدد ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية ،وهي:

1. **مزايا تنافسية مرتفعة أو منخفضة:**

- مزايا تنافسية مرتفعة: وتعود إلى تميز الخدمات أو المنتجات، والعلاقات الممتازة مع العملاء إضافة إلى العلامة التجارية والسمعة الجيدة.

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية وتكاليف العمل، ومن السهل تقليدها بشكل نسبي من قبل المنافسين.

2. عدد مصادر الميزة التي بحوزت المنظمة:

إن امتلاك المنظمة لميزة واحدة أو عدد قليل من الميزات يعرضها للخطر إذ من الممكن أن يعمل المنافسين على تقليدها، ولكن في حالة كان في حوزت المنظمة عدد كبير من المزايا التنافسية فأنه من الصعب على المنافسين أن يعملوا على تقليدها جميعها.

3. درجة التطوير والتحسين و التجديد المستمر في الميزة:

إن مشكلة تقليد المنافسين للميزات أمر شديد الخطورة للمنظمة، وبالتالي فمن الضروري جداً على المنظمات العمل على حماية الميزات التي تمتلكها من خلال التقييم والتطوير الدائمين للميزة بحيث يتم دراسة هذه المزايا والاهتمام بالنتائج لأخذ القرارات التي تتعلق بالاحتفاظ بالميزة أو تطويرها أو التخلي عنها في ما إذا كانت لا تتفوق على نظيراتها لدى المنافسين أو لا تحقق وفرات مالية.

19.2 أهمية الميزة التنافسية

تكمن **أهمية الميزة التنافسية** حسب (Porter, 1985) فيما يلي :

1. توليد قيمة للعملاء، تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم للمنظمة، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز للمنظمة، عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

3. تحقيق حصة سوقية للمنظمة، إضافة إلى زيادة الربحية والمحافظة عليها بمستوى مرتفع.

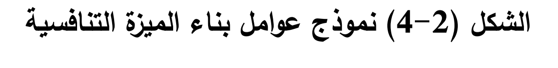
20.2 أهداف الميزة التنافسية

تحاول المنظمات من خلال توليد الميزة التنافسية تحقيق الأهداف التالية:

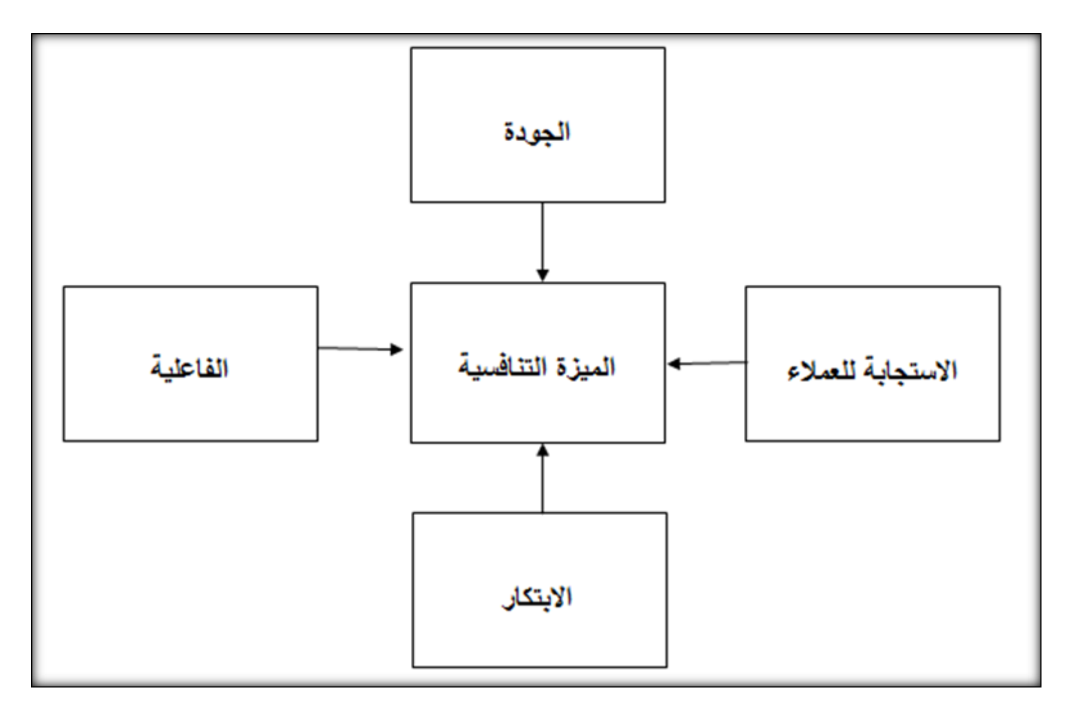
1. توليد فرص تسويقية جديدة.
2. دخول مجال تنافسي جديد: مثل التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات او الدخول إلى أسواق جديدة.
3. إيجاد رؤية مستقبلية للأهداف التي تود المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

21.2 عوامل بناء الميزة التنافسية

قد حدد كلاً من (Hill & Jones , 1989) أربعة من العوامل، التي تبني الميزة التنافسية وتشمل كل من **الجودة و الابتكار، الفاعلية والاستجابة للعملاء**، وبإمكان أي منظمة أن تتبناها بعض النظر عن القطاع أو المجال أو الخدمة التي تقدمها، وتتكامل هذه العناصر في ما بينها، والشكل التالي يبين النموذج الذي أورده كلاً من (Hill & Jones, 1989) :



الشكل (2-4) نموذج عوامل بناء الميزة التنافسية



المصدر: Hill, C, W. & Jones, G. R., (1989) “Strategic Management an Integrated Approach”, 4th ed., P.113.

في ما بين (Porter , 1985) على أنه من غير الممكن فهم المنظمة للميزة التنافسية إلا إذا تم النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ في طياتها عدد كبير من الأنشطة المستقلة، منها تصميم المنتجات، التصنيع، التسويق، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يكون سبباً في توليد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الكلفة الأقل أو التمايز وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة في ما بينها ضروري لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

22.2 محددات الميزة التنافسية

إن مجرد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية غير كفيل بنجاح المنظمة، إذ أن على المنظمة العمل على تحديد مدى قوة هذه الميزة وجودتها ومدى قدرتها على المحافظة عليها والاستمرار بها.

وقد عمل (Porter , 1985) على تحديد أربع من المحددات الرئيسة للميزة التنافسية، تتفاعل في ما بينها تؤثر وتتأثر في ما بينها وفي ما يلي هذه المحددات الأربعة :

1. عناصر الإنتاج : يمكن تعريفها بأنها المدخلات المهمة اللازمة لإنشاء صناعة ما، وتأخذه هذه العناصر شكلين أساسيين، الأول العناصر الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، الموارد المالية وهي عناصر لا تمثل ميزة تنافسية لأنه من السهل العمل على تقليدها، أما الشكل الثاني العناصر المطورة وهي ذات الأهمية الأكبر لأنه من الصعب العمل على تقليدها من قبل المنافسين وتتجسد مثلاً بإيجاد عمالة مؤهلة ومبدعة، آليات العمل المميزة، النظم الإدارية الفريدة.
2. ظروف الطلب المحلية: يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل النمو الخاص به وعلى مدى التوافق مع الطلب العالمي فإذا كان الهيكل الخاص بالطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية له فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى الجودة المقدمة للعملاء.
3. الصناعات المغذية والمكملة: يعتبر هذا المحدد واحد من أسباب نجاح عدد كبير من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال الاشتراك في التكنولوجيا والمدخلات والعملاء وقنوات التوزيع والبيع، هذا الأمر يؤدي إلى العمل على تخفيض التكلفة وبالتالي

تخفيض سعر البيع لدى المنظمة مما يكسبها ميزة تنافسية وينتج عن هذا المحدد أيضا فرص تبادل المعلومات والأفكار، مما يؤدي إلى زيادة فرص التطور وتوليد المهارات الإنتاجية والإدارية بنطاق أوسع.

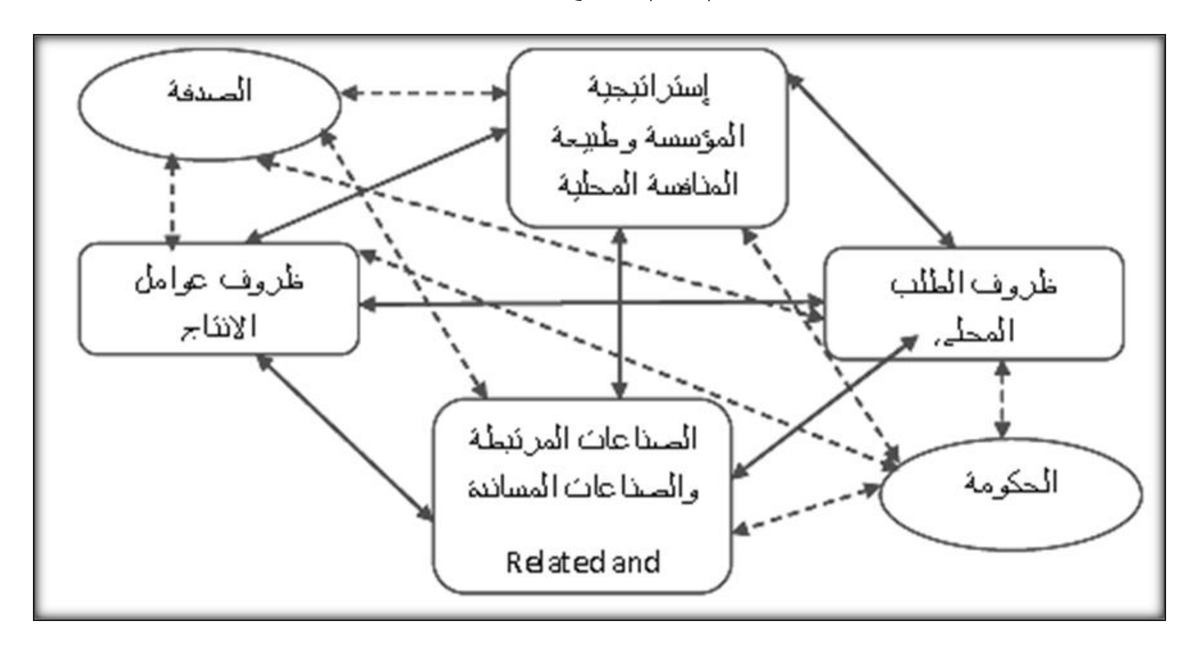
4. استراتيجيات المنظمة وشكل المنافسة المحلية : ويشير هذا المحدد إلى الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقه، كما أن توفر بيئة محلية مشجعة للمنافسة يلعب دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية.

5. دور الحكومة: تلعب الحكومات دورا مهماً يتجسد في تشريع القوانين وتوفير بيئة تجارية مشجعة وملائمة للاستثمار.

6. دور الصدفة: تحدث من خلال تواجد الصدفة في تطور المنتجات أو الأفكار بشكل غير متوقع خارج عن سيطرت المنظمة، ومن هذه الأحداث الاكتشافات التقنية، الأحداث السياسية، تغير في أسعار المواد الخام، تغير في أسعار الصرف للنقد.

وقد صمم (Porter,1985) على نموذجاً يحاكي الطريقة التي تتفاعل بها هذه العوامل في ما أطلق عليه أسم " نموذج الماسة" والسبب في ذلك لأن هذه المحددات تتفاعل في ما بينها بشكل ديناميكي فأن أي ضعف في عناصر هذه الماسة سوف يعمل على الحد من سطوعها، ومن الضروري معرفة أن أول أربع محددات هي المحددات الأساسية أما المحددين الأخيرين فهما عناصر مساعدة، تؤثر على المحددات الأساسية وذلك من خلال تعزيز تنافسية المنظمة، والشكل التالي يوضح المحددات وفقاً لنموذج (Porter):

الشكل (2-5) نموذج الماسة لبورتر



ـــــ : بحيث تشكل الخطوط المتصلة العلاقة في ما بين المحددات الرئيسية.

----: أما الخط المتقطع فيمثل العلاقة في ما بين المحددات المساعدة والمحددات الرئيسية.

المصدر: Porter, M. E., (1985). "**Competitive Advantage**", free Press, New York p.145.

23.2 أسباب تطوير الميزة التنافسية

تعمل المنظمات بشكل دائم على العمل على تطوير الميزة التنافسية التي تملكها وذلك لعدة أسباب ومنها(سليم،2010):

1. ظهور تكنولوجيا جديدة.
2. ظهور حاجات جديدة للعملاء.
3. تغير في التكاليف الخاصة بالمدخلات أو العمليات التشغيلية.

4. تغير في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة أو الجهة المختصة بتنظيم قطاع الصناعة أو الخدمة.

24.2 عناصر (أبعاد) تحقيق ميزة تنافسية

تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، فبعضها أطلق عليها لفظ الأسبقيات التنافسية والبعض الآخر أطلق لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ومهما كانت سبب التسمية فإنها ترجمة لاحتياجات ورغبات العملاء إلى دلالات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للعميل نسبة إلى المنافسين، وقد عمل (سلمان،2004) على استعراض أبعاد الميزة التنافسية كما هو وارد بالجدول التالي :

الجدول (2–3) أبعاد الميزة التنافسية حسب عدد من الكتاب

الباحث	أبعاد الميزة التنافسية
Evans97	الكلفة/الجودة/المرونة/التسليم/الإبداع
Krajewski2007	الكلفة/الجودة/المرونة /الوقت
Certo95	الكلفة/الجودة/المرونة /الاعتمادية
Best97	الكلفة /التميز/الإبداع/النمو/التحالفات
Slack 98	التصميم/الجودة/المرونة/سهولة الاستعمال/الجمالية/الإبداع
Macmillan2001	الكلفة/التميز/المرونة/الوقت/التكنولوجيا

المصدر : سلمان، أحمد، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية، 2004.

إلا أن معظم الباحثين قد أجمعوا على خمس أبعاد رئيسية كما أوردها (البياتي،2011) في الجدول التالي :

الجدول (2-4) أبعاد الميزة التنافسية الرئيسية

الكلفة	1. الكلفة المنخفضة / السعر المنخفض.
الجودة	2. تصميم منتج عالي الجودة (جودة التصميم). 3. جودة المنتج. 4. جودة الخدمة.
الوقت	5. وقت تسليم سريع (السرعة في التسليم). 6. التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه. 7. سرعة تطوير وتقديم المنتج الجديد.
المرونة	8. تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب. 9. مرونة التغير في الحجم.
الإبداع	10. البحث والتطوير.

المصدر : البياتي، فائز، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمات الصيانة، (2010)، (ص،56).

1. الكلفة المنخفضة / السعر المنخفض (Low cost / Low price)

يشكل السعر المنخفض والتكلفة المنخفضة البعد التنافسي الرئيسي الذي تسعى المنظمات إليه. فالمنظمة التي تعمل على تقليل التكاليف ونتيجة له يكون سعر البيع لديها منخفض سعياً للحصول على حصة سوقية أكبر، وينطوي بُعد التكلفة على قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة مما ينتج عنه سعر نهائي منخفض للوحدة الواحدة يضاف إليه هامش ربح مناسب لتطلعات المنظمة على المدى القصير والطويل، إن التنافس على أساس التكلفة يتطلب من المنظمة العمل على تقليل معظم عناصر التكلفة : تكاليف العمل، تكاليف المواد الأولية، التكاليف الإدارية والصناعية.

2. الجودة (Quality)

يتطلب نجاح المنظمات وبقائها محاولة جادة من قبل الإدارات العليا للعمل على تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم، إذ يرى(Krajewsky & Reitzman, 2005) ان العملاء يرغبون بالخدمات والمنتجات التي تفي بالخصائص المطلوبة من طرفهم، فالمنظمات التي لا تلبي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن غالبا من النجاح والديمومة لفترات طويلة وخصوصاً في حال وجود البديل المطابق لحاجات العملاء.

3. الوقت(Time)

يوضح (Brown, 1996) أنه للوصول إلى ميزة تنافسية من خلال الوقت يجب الاهتمام بالوقت الذي يفصل ما بين وقت طلب الخدمة ووقت إيصال الخدمة، أي يجب على المنظمة وضع توقيت معياري لإيصال الخدمة والتعهد بإيفاء التزامها تجاه العملاء. ومن المهم في مكان ضرورة تقليل مدة دورة حياة المنتج خاصة في مرحلة ولادة الفكرة إلى مرحلة إيصالها للعميل.

4. المرونة (Flexibility)

توصف المرونة بأنها احدى عناصر الميزة التنافسية للمنظمات من خلال الاستجابة السريعة والتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء، وبالتالي توفر حالة من التنوع في الخدمات والمنتجات، والمرونة تعني كما ذكر (إسماعيل،2009) قدرة المنظمة على تغير العمليات إلى طرق أخرى وهذا ربما يعني تغير طريقة ووقت أداء العمليات، إن تلبية تطلعات العملاء تحتاج إلى تغير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي :

- مرونة المنتج (Product Flexibility) : وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج (Mix Flexibility) : وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم :(Volume Flexibility) قدرت العمليات على التغير في مستويات الإنتاج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم (Delivery Flexibility) : وتعني قدرة العمليات على تغير أوقات تسليم المنتجات.

5. **الإبداع(Creativity)**

ويقصد بها مجمل التغير في التكنولوجيا الجديدة اللازمة لسد احتياجات العملاء وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية، مثل التميز بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، وسرعة في اخراج المنتجات الجديد للعملاء.

وبناءً على ما سبق وبما يتوافق مع ما أوردته (الدباس،2010) سوف يتم اعتماد كلاً من **المرونة ، سرعة تقديم الخدمة، والكلفة** كعناصر يتم اعتمادها للميزة التنافسية في هذه الدراسة.

25.2 مصادر الميزة التنافسية

ويرى كلا من (Pitts & Lei, 1996) أن مصادر الميزة التنافسية تتمحور في ما يلي:

1. المصادر الداخلية : المتعلقة بالموارد الملموسة و الغير ملموسة مثل عوامل الإنتاج الرئيسية، الطاقة والمواد الخام، القنوات التوزيعية، إضافة إلى إمكانية الحصول على الميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات والنظم الإدارية، وأدوات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة، والأساليب الإدارية و وسائل التحفيز.
2. المصادر الخارجية: وهي التي تتشكل من خلال البيئة الخارجية وتقلباتها مما يؤدي إلى نشوء فرص ومميزات يمكن استغلالها من قبل المنظمة والاستفادة منها، كظروف العرض والطلب والتقلبات في أسعار المواد الخام.

3. يمكن للمنظمة أن تعمل على توليد الميزة التنافسية من خلال الخيارات الاستراتيجية التنافسية كالتنويع والتحالفات والتكامل الأفقي والعامودي.

26.2 نشأة الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من خلال عاملين رئيسين وهما كما ذكر (الزعبي،2005) :

1. الكفاءة المقارنة : ويقصد بها أن المنظمة تنتج الخدمات أو المنتجات بكلفة أقل من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الأخرى.
2. قوة المساومة : والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع العملاء، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، الموردين، أو العملاء بأفضل الأسعار، والخصائص الفريدة للخدمة والمنتج وهي التكاليف التي يتحملها العملاء أو مجهزو الخدمات إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

27.2 خصائص الميزة التنافسية

يشير (الغالبي،2009) أن للميزة التنافسية عدداً من الخصائص من الضروري أن تتمتع بها وهي :

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق السبق على المدى الطويل والقصير معاً.

2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب كفاءة أداء الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

بينما يشير (بني حمدان، 2007) فيما يتعلق بخصائص الميزة التنافسية بما يلي :

1. أن الميزة التنافسية نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.
5. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
6. تؤدي للتأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعامل معها.

28.2 المداخل الرئيسة لدراسة الميزة التنافسية

عمل (الغالبي،2009) على تحديد خمس مداخل رئيسية لدراسة الميزة التنافسية :

1. مدخل سلسة القيمة

يوصف هذا المدخل بأنه اطار لتحديد نقاط القوة للمنظمة وايجاد الميزة التنافسية فيها، ويقوم على افتراض أن الهدف الاقتصادي للمنظمة هو العثور على القيمة من خلال الانشطة المختلفة من خلال التدقيق على الموارد لهذه الأنشطة والوقوف على كفاءتها وفاعليتها، وهذا يمكن المنظمة من خلال هذه الاجراءات الوصول إلى فهم عميق للأنشطة وبتالي التعرف على مواطن القوة وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

2. مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتمد هذا المدخل على اجراء تحليل (SWOT) بحيث يتم البحث من خلال البيئتين الداخلية (وتضم نقاط القوة والضعف) والخارجية (وتضم الفرص والتهديدات)، بحيث يتاح للمنظمة اختيار الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الاداء المرتفع في البيئة التنافسية من خلال محاولة تقوية نقاط القوة ومحاولة تقليل نقاط الضعف، والحصول على الفرص ومحاولة تجنب التهديدات وهذا يمكنها من المحافظة على ميزتها التنافسية.

3. مدخل الاستراتيجيات العامة

يتم الاعتماد من خلال هذا المدخل على المركز النسبي للمنظمة في القطاع الذي تعمل به وان هذا المركز الذي يحدد مدى قدرة المنظمة على توليد ارباح اعلى من المعدل العام للقطاع، ويعد كلا من الكلفة الاقل والتمايز هما اهم المتغيرات للميزة التنافسية في هذا المدخل.

4. مدخل النظرة المستمدة إلى الموارد

يتم من خلال هذا المدخل النظرة إلى الميزة التنافسية كنتيجة لعملية تحقيق تكامل للموارد والقدرات النادرة القيمة التي توصف بصعوبة النسخ والتقليد وفي حال تمت هذه العلاقة ينتج عنها وجود للميزة التنافسية.

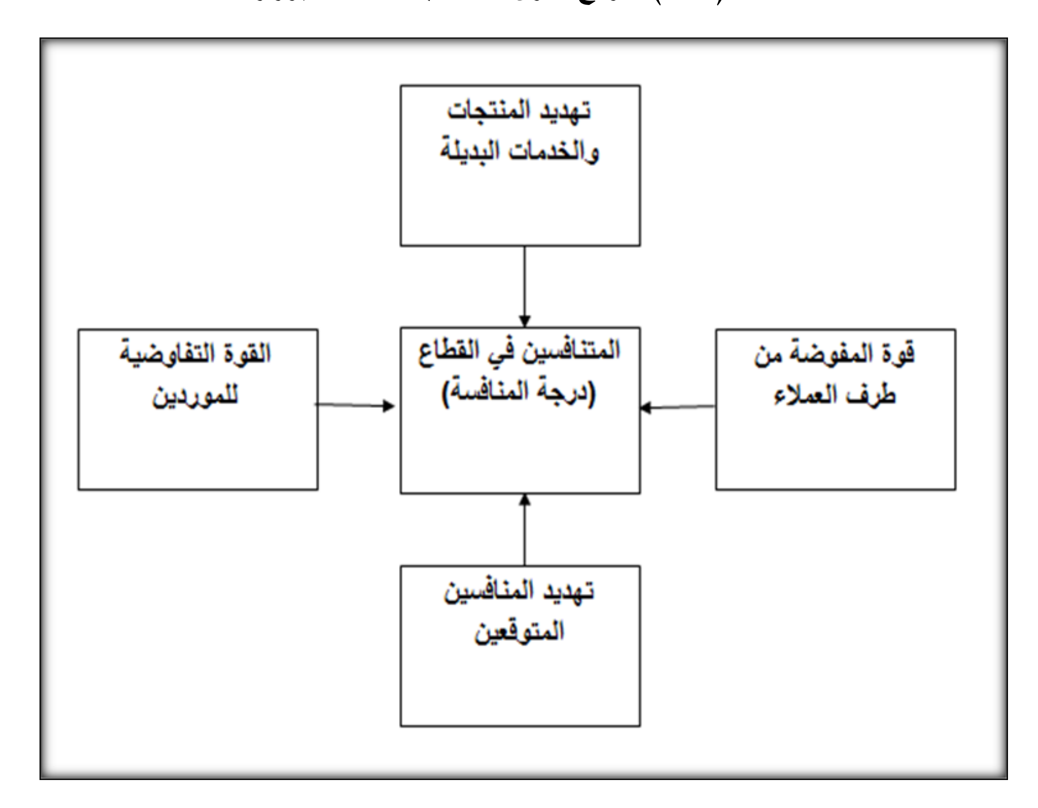
5. مدخل هيكل الصناعة

يعتبر (Porter) صاحب هذا المدخل حيث يقوم هذا المدخل على افتراض اساسي هو ان الميزة التنافسية عبارة عن التميز بخصائص فريدة عن القطاع الذي تنتمي اليه تستطيع من خلال هذه الخصائص مواجهة القوة التفاوضية للعملاء والموردين اضافة إلى امكانية التعامل مع المنافسين الجدد وتهديد السلع البديلة.

29.2 القوى التنافسية الخمسة

إن وجود المنافسة في أي مجال أو قطاع أو صناعة يتعلق بشكل وثيق بالبنية التحتية، كما أن حدة هذه المنافسة تتعلق بالمنافسين المتوقعين وتهديدات كلاً من السلع البديلة والموردين والعملاء، القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. كما تم إيضاحها من قبل بورتر في ما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر في الشكل التالي (Porter, 1985):

الشكل (2−6) نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: Porter, M. E., (1985). "Competitive Advantage", free Press, New York p.122

1. **درجة المنافسة:** تعتمد المنظمات في نجاحها على التغلب والتفوق على المنافسين وإلا ستصل المنظمة إلى درجة من انخفاض في الربحية أو ما يسمى باللاربحية " Zero Profit"، ويكون ذلك من خلال البحث والتطوير الدائم للخدمات والمنتجات، ويتم تحديد درجة المنافسة من خلال :

- **عدد المنظمات:** فمع ازدياد عدد المنظمات في إحدى القطاعات تقل بشكل تلقائي الحصة السوقية للمنظمة.
- **معدل النمو في القطاع:** في إذا ما قلت معدل النمو في القطاع كلما زادت درجة المنافسة لمحاولة كل المنظمات المحافظة على حصتها السوقية.

- **درجة تميز الخدمات والمنتجات:** إن تميز الخدمات والمنتجات من الأمور المهمة لدفع العميل للحصول على الخدمة أو المنتج، لأن عدم وجود ميزات جوهرية قد يدفع العميل إلى سهولة تبديل المنتج، بناءً على ذلك فإن التشابه الخدمات والمنتجات يؤدي إلى رفع درجة المنافسة.

2. **المنتجات والخدمات البديلة:** يشار إلى كلمة البديل عند توفر منتج أو خدمة تؤدي نفس الخدمة أو نفس الغرض التي تقدمه منتجات المنظمة.
3. **القوة التفاوضية للموردين:** تعتمد القوة التفاوضية للموردين على قوتهم والتي على الاتفاقات في ما بين الموردين على أسعار البيع للمواد الأولية ولكن في حال لم يكن هناك أي اتفاقات، فتكون القوة التفاوضية أقل، علماً بأن عدد الموردين أمر غاية في الأمية لتحديد القوة التفاوضية لهم، ذلك أن وجود مورد واحد يؤدي إلى أن يكون محتكراً للسوق وبالتالي لا بديل له فتكون له قوة تفاوضية مرتفعة وتقل هذه القوة كلما زاد عدد الموردين.
4. **القوة التفاوضية للعملاء:** وهي قدرة العملاء على وضع المنظمة تحت الضغط مما يؤثر على حساسية العملاء للتغيرات في أسعار البيع، إضافة إلى ذلك فأن حجم شريحة العملاء، توفر البديل، تكلفة التبديل للعملاء، ويجدر الإشارة هنا إلى أحد المأخذ على نموذج بورتر للقوى التنافسية أن العملاء غالباً لا يتفاعلون في ما بينهم ولا يتواطؤون.

5-تهديد دخول منافس جدد: أن معدل حجم النمو في السوق ونسب الربحية فيه تكون عوامل جذب في ما إذا كانت مرتفعة مما يؤدي إلى ارتفاع عدد المنافسين في القطاع وبتالي انخفاض الحصة السوقية وانخفاض الربحية لدى المنظمة.

30.2 مؤشرات الميزة التنافسية

كما ويمكن إدراج عدد من المؤشرات لامتلاك المنظمة للميزة التنافسية منها حجم المبيعات ورضا العملاء وتنوع المنتجات والربحية والحصة السوقية (Silva & Tadahsi, 2005). ولكن الأكثر تداولاً من هذه المؤشرات هي الحصة السوقية وحجم المبيعات والربحية لتوفر البيانات الخاصة لاحتساب هذه المؤشرات و كما لها ميزة كبيرة الأهمية أنها كمية فيسهل ذلك من عمليات احتسابها ومقارنتها بفترات زمنية مختلفة، وكما أن كثيراً من الباحثين قد عملوا على تعريف هذه المؤشرات الرئيسية وتعريفها ويمكننا اختصار تعريفها بما يلي:

- **الحصة السوقية** : يقصد بها النسبة المئوية التي تسيطر عليها المنظمة من إجمالي السوق من خدمة، أو منتج أو عدد من المنتجات، أو عدد عملاء لقطاع أو سوق معين.
- **حجم المبيعات** : يمكن اعتبار حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة والحصة السوقية لها، وتحاول الكثير من المنظمات إلى تحديد حجم معين من المبيعات تحاول الوصول إليه، وذلك بغاية متابعة الأداء العام للمنظمة ودرجة النجاح في تحقيق الأهداف (العتوم،2009).
- **الربحية** : ويمكن تعريفها من خلال الإشارة إلى العلاقة بين ارباح المنظمة والاستثمارات التي عملت على توليد هذه الأرباح.

31.2 الميزة التنافسية المستدامة

يشير (سادلر،2008) إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وهي التي من الضروري أن لا تهدف الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من قبل المنظمة على تحقيق هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم البوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، وخاصة في حالة الصناعات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقياً ما سوف تحتاج المنظمات إلى إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم.

32.2 التوجه الإبداعي و بناء الميزة التنافسية

يرى (Pitts & Lei , 1996) أن الميزة التنافسية تؤسس على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المنظمات الميزة التنافسية عندما تبدع وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة كبيرة على منافسيها لجذب العملاء، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعملاء، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين معين، وبصرف النظر عن الطريق التي تتخذه المنظمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن توصل المنظمة إلى العملاء قيمة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين، وإيصال تلك القيمة تظهر نتائجه على الأداء المالي للمنظمة، بحيث أثبتت عدد من الدراسات بأن المنظمات التي توصل قيمة مرتفعة في شكل خدمات ذات تكاليف منخفضة أو خدمات متميزة أو خدمات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة الربحية المرتفعة والميزة التنافسية.

ويبرز الالتقاء في ما بين التوجه الإبداعي والميزة التنافسية عند البحث في ما بينهم في حالة تم الربط ما بين أنواع التوجه الإبداعي التي تم ذكرها بحيث يمكننا القول أن أعلى درجات التأثير في ما بين التوجه الإبداعي والميزة التنافسية يكون في حالة التوجه الإبداعي الجديد والذي يكون ذو أثر مرتفع بالسوق مع استخدام تكنولوجيا جديدة كلياً، ويكون ذلك بشرط أن يكون لهذا التوجه مقبولاً وذو قيمة مضافة للعملاء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على نبذة موجزة عن مجتمع الدراسة بما في ذلك الطرق التي تم اللجوء اليها في جمع البيانات والمعلومات، إضافة على الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخراج النتائج.

1.3 منهج الدراسة :

نتيجة للأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأغراض البحث، بالتطرق إلى الأدبيات النظرية بعد إجراء مسح مكتبي لاستعراض الدراسات والبحوث الميدانية والنظرية والوقوف عند أهمها، والذي شكل أساساً مناسباً للدراسة، كما تم استخدام الاستبيان لتكون أداة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تساعد على تقديم مجموعة من التوصيات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تعتبر مجموعة الاتصالات الاردنية (أورانج) واحدة من أهم المنظمات العاملة في السوق الاردني، وتعتبر ركيزة أساسية في تطوير منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة

الاردنية الهاشمية، فهي أساس تزويد الاردن بخدمات الانترنت، ولذلك عملت الدراسة على اختيار المجموعة لتكون ميداناً للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (2020) موظفاً المتمثلين بالموظفين العاملين في المجموعة، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (323) موظفاً أي ما نسبته (15.99%)، وتم تحديد حجم العينة بناءً على دراسة (Sekaran,2003) ، تم توزيع (398) استبانة وعند استرجاعها بلغ عدد الاستبانات التي تم تعبئتها (305) استبانة، تم استبعاد (55) لعدم ملائمتها لتحليل أو نقص في الإجابات، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (250) استبانة، وبمعدل استجابة بلغ (63%).

3.3 أساليب جمع البيانات :

عمل الباحث على الاعتماد على اسلوبين من أساليب جمع البيانات :

1. المصادر الثانوية: حيث تم الرجوع الى أدبيات الدراسة المتعلقة بالتوجه الإبداعي والميزة التنافسية، ويشمل ذلك مختلف أنواع المراجع والمصادر من كتب ورسائل جامعية ومقالات منشورة في الدوريات المختلفة والانترنت، ولبناء الإطار النظري من هذه الدراسة وتحديد المنهجية البحثية المناسبة، وفي عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
2. المصادر الاولية : اعتمد الباحث على المصادر الاولية التي تمثلت بالاستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتم توجيهها الى الموظفين في المنظمة المبحوثة، وتكونت الاستبانة مما يلي :

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بالتوجه الابداعي والتي اشتملت على تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، والثقافة الابداعية (المتغير المستقل)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (3−1) يبين توزيع عبارات مقياس التوجه الابداعي.

جدول (3−1): توزيع عبارات مقياس التوجه الابداعي

البعد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من فقرة رقم 1 الى فقرة رقم 7
اللامركزية	من فقرة رقم 8 الى فقرة رقم 13
التمكين	من فقرة رقم 14الى فقرة رقم 20
الثقافة الابداعية	من فقرة رقم 21 الى فقرة رقم 25

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بقياس الميزة التنافسية بأبعادها : المرونة، السرعة في تقديم الخدمة، التكلفة (المتغير التابع) ، وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (3-2) يبين توزيع عبارات مقياس الميزة التنافسية.

جدول (3−2): توزيع عبارات الميزة التنافسية

البعد	رقم العبارة
المرونة	من فقرة رقم 26 الى فقرة رقم 30
السرعة في تقديم الخدمة	من فقرة رقم 31 الى فقرة رقم 35
الكلفة	من فقرة رقم 36 الى فقرة رقم 39

4.3 أساليب التحليل الاحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام نظام الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences -SPSS) وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. المقاييس الاحصائية الوصفية: وتم استخدامها للوقوف على وصف خصائص عينة الدراسة، معتمداً على التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات العينة المبحوثة عن الفقرات التي احتوتها الاستبانة، وللإجابة عن الاسئلة الخاصة بأداة الدراسة بقسميها (التوجه الابداعي، والميزة التنافسية)، وتحديد الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، واتجاه وأبعاد الدراسة تم الاعتماد على الأوساط الحسابية والانحراف المعياري.
2. لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية " تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).
3. لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية تم استخدام الانحدار البسيط.
4. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام تحليل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

ولتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لأسئلة أداة الدراسة المتعلقة بالتوجه الإبداعي والميزة التنافسية تم اعتماد الطريقة التالية:

الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5)، والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين (4) على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

4÷3 مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33

وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى=1+1.33=2.33

ب- الحد المتوسط= 2.34+1.33=3.67

ج- الحد الأعلى=3.68 فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي:

- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.68–5.00) تعني أن مستوى استجابة الأفراد مرتفع.
- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (2.34–3.67) تعني أن مستوى استجابة الأفراد متوسط.
- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (1.00–2.33) تعني أن مستوى استجابة الأفراد منخفض.

5.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لتكون أداة الدراسة، وتم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها وذلك بالرجوع الى عدد من الدراسات التي تتعلق بذات الموضوع الذي تبحثه الدراسة ومن هذه الدراسات دراسة (فياض،2014) بما يتعلق بالتواجه الابداعي، اما بما يتعلق بالميزة التنافسية فتم الرجوع الى دراسة (عبيدات،2014)، و دراسة (الدباس،2010)، وقد تم صياغة أداة الدراسة لتكون على شكل استبيان تكونت بصورتها الأولية من (42) فقرة، بحيث أن (25) فقرة خصصت لقياس المتغير المستقل التوجه الابداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، والثقافة الابداعية)، كما خصصت (13) فقرة لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية، وتم تخصيص (3) فقرات لقياس المعلومات الديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة واشتملت على (النوع الاجتماعي، مدة الخبرة، المستوى التعليمي).

6.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الاولية على (7) محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة الأكاديمية (الملحق ،2) ، لتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، وطلب منهم دراسة الاداة، وإبداء الرأي فيها من حيث مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث العدد للفقرات، إضافة الى تنوع المحتوى والتقويم الصياغة اللغوية، أو أي ملحوظات يرونها مناسبة بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وتم الاخذ بما قدمه المحكمين وتطبيقه على الاداة، وانعكاس ذلك على الاستبيان كان تعديل مجموعة من الفقرات وإضافة عدد منها.

وقد تم تصميم الإجابة على الأداة وفقاً لنموذج (Likert) ذو التدريج الخماسي لكل من التوجه الإبداعي (المتغير المستقل)، والميزة التنافسية (كمتغير تابع) كالتالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ (ألفا) للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، من خلال تطبيق الأداة على (25) موظفاً من موظفي المجموعة ، ومن خارج عينة الدراسة الأصلية، وكان عدد الأسئلة التي تم قياسها(39) سؤال وليس (42) بسبب أن هذا المقياس يستبعد العوامل الديموغرافية والبالغ عددها (3) أسئلة ،وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما في الجدول رقم (3−3).

الجدول رقم (3−3) معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل		
التوجه الابداعي	25	0.811
تفويض السلطة	7	0.814
اللامركزية	6	0.868
التمكين	7	0.805
الثقافة الإبداعية	5	0.892
المتغير التابع		
الميزة التنافسية	14	0.786
المؤشر الكلي	39	0.823

المصدر: اعتماداً على النتائج المستخرجة من الحاسوب

بلغ المؤشر الكلي لثبات أداة الدراسة (82.3%)كما هو موضح في الجدول (3−3) وهي نسبة تزيد عن (60%) وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الأداة والاطمئنان إلى مصداقيتها على تحقيق أهداف الدراسة، وتظهر الأداة بشكلها النهائي بعد الانتهاء من إجراءات التحقق من الصدق والثبات في الملحق رقم (1).

8.3 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: وهي مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. الحدود الزمانية: كانت مدة الدراسة من (تموز 2014) الى (كانون الثاني 2015).
3. الحدود البشرية: موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، باختلاف مكان الخدمة والمركز الذين يشغلونه.

9.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تم تجهيز أداة الدراسة بصورتها النهائية من خلال التحقق من صدقها وثباتها، وبعد أن تم أخذ الموافقة على توزيع الاستبانة من قبل دائرة الموارد البشرية في المجموعة، تم العمل على توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وقد استعان الباحث بإحدى الخدمات التي يقدمها موقع (Google)، وهي خدمة (Google Documents)، والتي توفر توزيع الاستبانة إلكترونياً، على أي عدد من أفراد العينة، وتم الارسال من خلال البريد الإلكتروني الداخلي للمجموعة الى أفراد العينة، واستغرقت عملية إرسال الاستبانات واستردادهم خلال سبعة عشر يوماً من شهر كانون الاول للعام (2014)، وبعدها ادخلت البيانات وتم معالجتها عن طريق برنامج ال (SPSS) ومن ثم استخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 خصائص عينة الدراسة حول البيانات الشخصية:

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على وصف للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) للعينة المبحوثة في الدراسة الحالية، بحيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل اجابات العينة عن الفقرات التي احتوتها اداة الدراسة.

- **توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي**

جدول رقم (4-1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	159	%63.6
أنثى	91	%36.4
المجموع	**250**	**%100**

تبين النتائج في الجدول رقم(4-1) أن النسبة المئوية للذكور بلغت (**%63.6**) من عينة الدراسة، أما الإناث فقد كانت (**%36.4**) من عينة الدراسة، وترجع هذه النسبة إلى أن عدد كبير من مجالات العمل داخل المجموعة هي وظائف مهنية يصعب على غير الذكور القيام بها.

- **توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي**

الجدول رقم (4−2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوية وأقل	25	%10.0
دبلوم	23	%9.2
بكالوريوس	161	%64.4
ماجستير	40	%16
الدكتوراه	1	%0.4
المجموع	**250**	**%100**

تبين النتائج في الجدول رقم (4−2) أن درجة البكالوريوس حصلت على أعلى نسبة مئوية (**%64.4**)، وحصلت درجة الدكتوراه على أقل نسبة مئوية (**%0.4**)، وتعود هذه النسبة إلى اهتمام المجموعة بالخبرات العملية للموظفين العاملين.

- **توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة العملية**

الجدول رقم (4−3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة العملية

مدة الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 4 سنوات	76	%30.4
8−4	49	%19.6
12−8	66	%26.4
12− وأكثر	59	%23.6
المجموع	**250**	**%100**

تبين النتائج في الجدول رقم (4-3) أن أعلى نسبة مئوية كانت لفئة (أقل من 4 سنوات) حيث بلغت (**30.4%**)، بينما حصلت الفئة (4-8) سنوات على أقل نسبة مئوية بلغت (**19.4%**).

2.4 وصف متغيرات الدراسة

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بإخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الأجزاء الخاص بأداة الدراسة بأقسامها (التوجه الابداعي، والميزة التنافسية)، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي "هل يوجد أثر للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية " في مشكلة الدراسة.

أولاً التوجه الإبداعي

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بإخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الأجزاء الخاصة بقسم التوجه الإبداعي بأجزائها، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم الرئيسي في مشكلة الدراسة.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الابداعي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تفويض السلطة	3.960	0.930	مرتفع	4
اللامركزية	4.040	0.863	مرتفع	3
التمكين	4.070	0.890	مرتفع	2
الثقافة الإبداعية	4.072	0.870	مرتفع	1

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطة**

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
5	يتوفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	4.048	0.95	مرتفع	1
2	يتم تعديل وتطوير الصلاحيات الممنوحة للموظفين في المجموعة مع مرور الوقت	4.040	0.84	مرتفع	2
3	يمكن للموظفين في المجموعة اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المدير المباشر.	4.010	0.87	مرتفع	3
6	يوجد رقابة على الموظفين من قبل المدير المباشر لضمان عدم الاستغلال السيء للصلاحيات.	3.960	0.91	مرتفع	4
4	يتاح للموظفين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	3.892	0.87	مرتفع	5
7	يتم معاقبة الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم داخل المجموعة.	3.890	0.94	مرتفع	6
1	يتم منح الموظفين في المجموعة الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بهم.	3.880	0.91	مرتفع	7
متوسط المجال		**3.96**		**مرتفع**	

تبين النتائج في الجدول رقم(4-5) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (5) " يتوفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم " حيث بلغ **(4.048)** بانحراف معياري مقداره **(0.95)** وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (1) "يتم منح الموظفين في المجموعة الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بهم" حيث بلغ **(3.88)** بانحراف

معياري مقداره (**0.91**) وبمستوى مرتفع، وقد حققت الفقرة رقم (5) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.95**)، في حين سجلت الفقرة (1) و الفقرة(2) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت كل منها انحراف معياري قدرة (**0.84**). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل (**3.96**) وبانحراف معياري مقداره (**0.93**) وبمستوى مرتفع. كما ويلاحظ من الجدول استقرار مستوى تفويض السلطة إذ حققت جميع عوامله أوساط حسابية مرتفعة.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على اللامركزية**

جدول (4–6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على اللامركزية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
10	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل	4.13	0.851	مرتفع	1
11	يتم ممارسة العمل وإنجاز المهام بعيداً عن الإجراءات الروتينية	4.11	0.858	مرتفع	2
13	يتم تقديم العون والمساعدة للموظفين داخل القسم لإنجاز الأعمال وتكاملها وذلك بطرح أفكار وحلول إبداعية	4.09	0.857	مرتفع	3
12	يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	4.06	0.882	مرتفع	4
9	يتم تقديم المساعدة للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون الرجوع لرئيس القسم	3.98	0.887	مرتفع	5
8	يمتلك الموظف الصلاحية فيما يتعلق بتجزئة المهام الموكلة إليه كما يراه مناسب	3.87	.0854	مرتفع	6
متوسط المجال		**4.04**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4–6) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (10) والتي تنص على "يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل" حيث بلغ (**4.13**) بانحراف معياري مقداره (**0.851**) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (8) "يمتلك الموظف الصلاحية فيما يتعلق بتجزئة المهام الموكلة إليه كما يراه مناسب" حيث بلغ (**3.87**) بانحراف معياري (**0.854**) وبمستوى مرتفع، وقد حققت الفقرة (10) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**1.00**) ،و سجلت الفقرة (9) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.88**). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل (**4.04**) وبانحراف معياري مقداره (**0.865**) وبمستوى مرتفع. ويلاحظ من الجدول أيضاً استقرار مستوى اللامركزية إذ حققت جميع عوامله أوساط حسابية مرتفعة.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التمكين

جدول (4–7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التمكين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
14	يتم استشارة موظفي الأقسام في حال اتخاذ قرار يخص عملهم	4.18	0.75	مرتفع	1
16	يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل اليومية.	4.11	0.84	مرتفع	2
17	تطلب إدارة المجموعة من الموظفين المشاركة في القرارات	4.09	0.87	مرتفع	3
18	يتم إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط التي تخص الموظف بالاستفادة من خبراته لتحسين أداء القسم.	4.06	0.79	مرتفع	4
20	توفر إدارة المجموعة قدراً مناسباً من الدورات التدريبية لزيادة القدرة على اتخاذ القرارات	4.048	0.98	مرتفع	5
15	يتوفر لدى الموظفين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	4.03	0.87	مرتفع	6
19	تساهم الأنظمة والتعليمات داخل المنظمة بتعزيز الشعور بالقوة لاتخاذ القرارات.	3.97	0.95	مرتفع	7
	متوسط المجال	**4.07**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4–7) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (14) "يتم استشارة موظفي الأقسام في حال اتخاذ قرار يخص عملهم" حيث بلغ **(4.18)** بانحراف معياري مقداره **(0.75)** وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (19) "تساهم الأنظمة والتعليمات داخل المنظمة بتعزيز الشعور بالقوة لاتخاذ القرارات" حيث بلغ **(3.97)** بانحراف معياري مقداره **(0.95)** وبمستوى مرتفع، وقد حققت الفقرة (20) أعلى تشتت في إجابات أفراد

العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.98**) في حين سجلت الفقرة (14) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (0.75). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل (**4.07**) وبانحراف معياري مقداره (**0.86**) وبمستوى مرتفع. ويلاحظ من الجدول أيضاً استقرار مستوى التمكين إذ حققت جميع عوامله أوساط حسابية مرتفعة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقافة الإبداعية

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقافة الإبداعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
25	يتم تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية داخل المجموعة لضمان وجود المورد الأصلي للأفكار.	4.12	0.91	مرتفع	1
21	تدعم وتشجع إدارة المجموعة الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم	4.1	0.83	مرتفع	2
24	تعمل المجموعة على زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المجموعة على أنها جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.	4.08	0.86	مرتفع	3
23	يتقبل المدراء الاختلاف معهم في الافكار مهما كانت مختلفة.	4.04	0.86	مرتفع	4
22	يعطى الموظفون الحرية الكاملة لطرح الأفكار الخاصة بالعمل مهما كانت مختلفة.	4.02	0.88	مرتفع	5
متوسط المجال		**4.072**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4-8) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (25) "يتم تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية داخل المجموعة لضمان وجود المورد الأصلي للأفكار" حيث

بلغ (**4.12**) بانحراف معياري مقداره (0.91) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (22) "يعطى الموظفون الحرية الكاملة لطرح الأفكار الخاصة بالعمل مهما كانت مختلفة" حيث بلغ (**4.02**) بانحراف معياري مقداره (**0.88**) وبمستوى مرتفع، وقد حققت الفقرة (25) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.91**) في حين سجلت الفقرة (21) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.83**). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل (**4.072**) وبانحراف معياري مقداره (**0.87**) وبمستوى مرتفع. ويلاحظ من الجدول أيضاً استقرار مستوى الثقافة الإبداعية إذ حققت جميع عوامله أوساط حسابية مرتفعة.

ثانياً: الميزة التنافسية

يهتم هذا الجزء من الدراسة بالتوصل الى المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الأجزاء الخاصة بقسم الميزة التنافسية بأجزائها.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المرونة**

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المرونة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
27	تؤمن إدارة المجموعة الدعم المعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبلين.	4.32	0.91	مرتفع	1
26	تؤمن إدارة المجموعة الدعم المادي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبلين.	4.31	0.86	مرتفع	2
28	تعطي إدارة المجموعة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز العمل الموكل إليهم.	4.09	9.68	مرتفع	3
29	تعمل إدارة المجموعة على تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق الجديدة.	3.68	1.09	مرتفع	4
30	تسعى إدارة المجموعة إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي	3.47	1.14	متوسط	5
متوسط المجال		**4.097**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4-9) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (27) "تؤمن إدارة المجموعة الدعم المعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبلين" حيث بلغ

(4.32) بـانحراف معيـاري مقداره **(0.91)** وبمسـتوى مرتفـع، بينمـا كـان أدنـى متوسـط حسـابي للفقـرة رقـم (30) "تسـعى إدارة المجموعـة إلـى معرفـة خصـائص السـوق لإعـداد الاسـتراتيجيات المناسـبة لأي وضـع محتمـل حـالي ومسـتقبلي" حيـث بلـغ **(3.47)** بـانحراف معيـاري مقـداره **(1.14)** وبمسـتوى متوسـط، وقـد حققـت الفقـرة (30) أعلـى تشـتت فـي إجابـات أفـراد العينـة إذ سجلت انحراف معياري قدرة **(1.14)** في حين سجلت الفقرة (26) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينــة إذ ســجلت انحــراف معيــاري قــدرة **(0.86)**. وبلــغ المتوســط الحســابي للمجــال كامــل **(4.092)** وبـانحراف معيـاري مقـداره **(0.96)** وبمسـتوى مرتفـع. ويلاحـظ مـن الجـدول أيضـاً استقرار نسبياً مستوى المرونـة إذ حققت جميع عواملـه أوساط حسابية مرتفعة، عدا الفقرة (30) فقد كانت متوسطة.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السرعة في تقديم الخدمة**

جدول (4–10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سرعة تقديم الخدمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
35	تنظر إدارة المجموعة لسرعة تقديم الخدمة بأنها جزء من الخدمة ذاتها	4.18	0.94	مرتفع	1
34	تعمل المجموعة على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للعملاء	3.76	1.19	مرتفع	2
32	تحرص إدارة المجموعة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه	3.72	1.13	مرتفع	3
33	تلتزم المجموعة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات للعملاء	3.68	1.23	مرتفع	4
31	تمتاز المجموعة بسرعة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.	3.63	1.08	متوسط	5
متوسط المجال		**3.82**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4–10) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (35) "تنظر إدارة المجموعة لسرعة تقديم الخدمة بأنها جزء من الخدمة ذاتها" حيث بلغ **(4.18)** بانحراف معياري مقداره **(0.94)** وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (31) "تمتاز المجموعة بسرعة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين" حيث بلغ **(3.63)** بانحراف معياري مقداره **(1.14)** وبمستوى متوسط، وقد حققت الفقرة (33) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة **(1.23)** في حين سجلت الفقرة (35) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة **(0.94)**، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل

(**4.092**) وبانحراف معياري مقداره (**0.96**) وبمستوى مرتفع. ويلاحظ من الجدول أيضاً استقرار نسبي لمستوى سرعة تقديم الخدمة إذ حققت معظم عوامله أوساط حسابية مرتفعة، عدا (31) فقد كانت متوسطة.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الكلفة**

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الكلفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
39	تحرص المجموعة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.	4.2	0.95	مرتفع	1
38	تدعم إدارة المجموعة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة	3.92	0.99	مرتفع	2
37	تعمل إدارة المجموعة على خفض كلف الترويج قدر الإمكان	3.74	1.15	مرتفع	3
36	تحرص إدارة المجموعة على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين	3.7	1.19	مرتفع	4
	متوسط المجال	**3.95**		**مرتفع**	

تبين من النتائج في الجدول رقم (4-11) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (36) " تحرص المجموعة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة" حيث بلغ (**4.2**) بانحراف معياري مقداره (**0.95**) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (39) "تحرص إدارة المجموعة على خفض كلفة تقديم

الخدمة مقارنة بالمنافسين"حيث بلغ (**3.7**) بانحراف معياري مقداره (**1.19**) وبمستوى مرتفع، وقد حققت الفقرة (39) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**1.19**) في حين سجلت الفقرة (36) أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة إذ سجلت انحراف معياري قدرة (**0.95**). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال كامل (**3.95**) وبانحراف معياري مقداره (**1.03**) وبمستوى مرتفع. ويلاحظ من الجدول أيضاً استقرار مستوى الكلفة إذ حققت جميع عوامله أوساط حسابية مرتفعة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار الفرضيات الدراسة ومحالة الاجابة عن أسئلتها، التي تم صياغتها بناءً على مشكلة الدراسة وأنموذج الدراسة، وذلك من خلال التحليل الاحصائي المناسب، من أجل الخروج بالنتائج الخاصة بالدراسة وتوصيات يكون لها فائدة ملموسة.

1. أولاً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى: ويتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي تنص على "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**"، وهو ما يمثل الاجابة على السؤال رقم (1) من أسئلة الدراسة "ما مدى توفر التوجه الإبداعي في مجموعة الاتصالات الأردنية"، والسؤال رقم (2) "ما هو البعد الذي يملك أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية" إذ تم العمل على استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول رقم (4−12) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة.

الجدول رقم (4−12) نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير	قيمة β	قيمة (t)	Sig
تفويض السلطة	0.263	2.044	0.480
اللامركزية	0.406	3.450	0.001*
التمكين	0.536	4.328	0.000*
الثقافة الإبداعية	0.461	4.328	0.000*
R^2	0.827		
Adjusted R^2	0.809		
F	47.703		

يشير الجدول (4−12) إلى أن أبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) تمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (47.703) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على معنوية الأنموذج.

كما تظهر النتائج أن (82.7%) من الاختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية تعود لتطبيق أبعاد التوجه الإبداعي في حين أن (17.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج.

كما تشير قيم مستوى الدلالة الأقل من (5%) للأبعاد (تفويض السلطة، اللامركزية، الثقافة الإبداعية) إلى وجود تأثير معنوي لهما على تحقيق الميزة التنافسية إلا أن للتمكين الأثر الأكبر على تحقيق الميزة التنافسية نظراً لقيمة **(β)** الأعلى والبالغة (0.536).

مما سبق سوف يتم رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على : "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)**"، مما يعني " **وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على**

تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانـج) عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α)"، وهذا ما أكد عليه (المطيري، 2012) على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥α) للتوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية (أورانـج).

أ- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥α) **لتفويض السلطة** على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يمثل محاولة للإجابة عن السؤال رقم (3) "هل يوجد أثر لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية".

الجدول رقم (4−13) نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر تفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة (α)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (β)	مستوى الدلالة (α)	قيمة (F) المحسوبة للنموذج	قيمة (R^2) للنموذج	Adjusted R^2
0.00	7.474	0.752	0.00	55.858	0.565	0.555

* دالة إحصائياً

يبين الجدول رقم (4−13) أن قيمة معامل التحديد (Adjusted R^2) بلغت (0.555) وهذا يعني أن تفويض السلطة يفسر بصورة منفردة ما نسبته (55.5%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (55.858) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**" مما يعني "**وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**".

ومن خلال قيم (β) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.752) و (7.474) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، يمكننا القول أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من تفويض السلطة بصورة منفردة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بنسبة (75.2%) من هذه الوحدة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لأن تفويض السلطة من خلال منح الموظفين الحق في التصرف واتخاذ القرارات في إدارة النشطات داخل المجموعة إضافة الى تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب يؤدي الى تقليل الوقت اللازم لإتمام الخدمات المقدمة الى العملاء وبتالي تحقيق الرضا للعملاء.

ب-الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يمثل محاولة للإجابة عن السؤال رقم (4) "هل يوجد أثر **للامركزية** على تحقيق الميزة التنافسية".

الجدول رقم (4-14) نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر اللامركزية على تحقيق الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة (α)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (β)	مستوى الدلالة (α)	قيمة (F) المحسوبة للنموذج	قيمة (R^2) للنموذج	Adjusted R^2
0.00	9.858	0.833	0.00	97.173	0.693	0.686

* دالة إحصائياً

يبين الجدول رقم (4-14) أن قيمة معامل التحديد (Adjusted R^2) بلغت (0.686) وهذا يعني أن اللامركزية تفسر بصورة منفردة ما نسبته (68.6%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (97.173) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**" ، مما يعني "**أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**".

ومن خلال قيم (β) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.833) و (9.858) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، يمكننا القول أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من اللامركزية بصورة منفردة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بنسبة (83.3%) من هذه الوحدة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لأن اللامركزية من خلال إعطاء الإدارات المتوسطة والدنيا الصلاحية لاتخاذ القرارات يعمل على تحقيق المرونة بالتعامل مع العملاء والموردين وتقليل الكلف والوقت وبتالي تحقيق الغاية بالوصول الميزة التنافسية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يمثل محاولة للإجابة عن السؤال رقم (5) " هل يوجد أثر للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية".

الجدول رقم (4-15) نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التمكين على تحقيق الميزة التنافسية.

Adjusted R^2	قيمة (R^2) للنموذج	قيمة (F) المحسوبة للنموذج	مستوى الدلالة (α)	قيمة (β)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (α)
0.723	0.729	115.802	0.00	0.854	10.761	0.00

* دالة إحصائياً

يبين الجدول رقم (4-15) أن قيمة معامل التحديد (Adjusted R^2) بلغت (0.723) وهذا يعني أن التمكين يفسر بصورة منفردة ما نسبته (72.3%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (115.802) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**". مما يعني أنه "**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند**

مستوى الدلالة (0.05 ≥α) للتمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)".

ومن خلال قيم (β) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.854) و (10.761) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (0.05 ≥α)، يمكننا القول أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من اللامركزية بصورة منفردة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بنسبة (85.4%) من هذه الوحدة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لأن التمكين من خلال منح الأفراد الموظفين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها يؤدي الى تحقيق المرونة في التعامل مع العملاء وبتالي تلبية احتياجات العملاء بشكل مناسب جداً وخلال وقت قصير مقارنة بالمنافسين.

د- الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥α) للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال رقم (6) " هل يوجد أثر للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية".

الجدول رقم (4-16) نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر الثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية.

Adjusted R^2	قيمة (R^2) للنموذج	قيمة (F) المحسوبة للنموذج	مستوى الدلالة (α)	قيمة (β)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (α)
0.580	0.589	61.719	0.00	0.768	7.856	0.00

* دالة إحصائياً

يبين الجدول رقم (4−16) أن قيمة معامل التحديد ($Adjusted\ R^2$) بلغت (0.58) وهذا يعني أن الثقافة الإبداعية تفسر بصورة منفردة ما نسبته (58%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (61.719) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**"، مما يعني أنه "**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**".

ومن خلال قيم (**β**) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.768) و (7.856) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، يمكننا القول أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من اللامركزية بصورة منفردة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بنسبة (76.8%) من هذه الوحدة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لأن نشر الثقافة الإبداعية من خلال دعم وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات يعمل على منح الثقة للموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة مع الاخذ بالمخاطرة لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تشكل عائق أمام المجموعة للوصول الى أهدافها المنشودة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الى عدد من النتائج كما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق التوجه الإبداعي كان مرتفعاً لدى مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسطة الحسابي الكلي لعناصر التوجه الإبداعي (**4.035**)، ويعزى ذلك الى إدراك الموظفين إلى أهمية التوجه الإبداعي في تسهيل إجراءات العمل وتشكيل المرونة في التعامل مع العملاء، إضافة إلى إدراك المجموعة أهمية التوجه الإبداعي في تقليل المدة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة الى العملاء وما يترتب عليها من تقليل الكلف، وهذا ما أكد عليه (المطيري، 2012) بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الميزة التنافسية قد حققت متوسطات حسابية مرتفعة في معظم فقراتها، ويعزى ذلك الى التركيز الكبير للمجموعة في توفير أسباب الميزة التنافسية للحصول على حصة سوقية وزيادة المبيعات ورفع قيمة الأرباح والتفوق على المنافسين، وقد عملت على تطبيق ذلك من خلال إضافة مجموعة من الخدمات وتقليل الكلف وتحديد مدة زمنية قسوة لتقديم الخدمات وإصلاح الاعطال.

3. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ويعزي الباحث هذه النتيجة الى ازدياد الاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي لما لذلك الأثر في تقليل التكلفة والوقت وإضافة نوع من المرونة عند التعامل مع العملاء.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن للتمكين الأثر الأكبر على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ويعزى ذلك الى توفير ادارة المجموعة قدراً مناسباً من الدورات التدريبية لزيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين بحل مشكلات العمل اليومية، إضافة الى إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية التي تخص الموظف اعتماداً على الخبرات السابقة التي يمتلكها الموظف نفسه.
5. تفويض السلطة الأقل تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية لدى مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ويعزى ذلك الى المسائلة التي تترتب على اتخاذ القرار وتخوف الموظفين من العقاب في حال تم إساءة استخدام السلطة بشكل غير مناسب، إضافة الى وجود رقابة مباشرة من قبل المدراء الى الموظفين المفوضين، وهذا يتوافق بجوهر ما ذكرته دراسة (Cummings,1965).
6. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للثقافة الإبداعية في الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ويعزى ذلك الى اهتمام المنظمة بجوانب نشر الثقافة الإبداعية من خلال إعداد حملة لتقديم الأفكار الجديدة وتكريم أصحاب الأفكار المميزة، وما يتبع ذلك من تطبيق فعلي على أرض الواقع لهذه الأفكار. وهذا يتوافق مع ما أوردته دراسة (Bolinao,2009) بشرط اجتماع عناصر أخرى وهي (استراتيجية الإبداع، الوعي بالبيئة الخارجية، والقدرات الخاصة بالإبداع)، وما أوردته دراسة (Williamson ,2012)، حيث أكدت الدراسة أنه وبشكل طردي كلما كانت المنظمة تمتلك ثقافة إبداعية أقوى كلما كان هناك قابلية أكبر لتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة وبتالي ارتفاع امكانية امتلاك ميزة تنافسية.

7. أظهرت النتائج وجود أثر للامركزية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ويعزى ذلك الى منح الموظفين الحرية الكاملة لتقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في مجال العمل، وإتمام إجراءات العمل بعيداً عن الممارسات الروتينية، إضافة إلى حرص المدراء والموظفين لمعرفة الآراء المخالفة لهم لمحاولة الاستفادة منها، كما يتفق ذلك مع ما أوردته دراسة (Gundry & Kickul,1992).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات التالية:

1- كون الدراسة أظهرت أن للتوجه الإبداعي أثر على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، فإن الباحث يوصي المجموعة بضرورة الاهتمام بجوانب التوجه الابداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية).

2- يقترح الباحث على إدارة المجموعة القيام بعقد دورات تدريبية في مجال الإبداع، واشعار الموظفين بالثقة اللازمة في انفسهم لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم، ومنحهم الحوافز المعنوية والمادية لتشجيعهم على اتخاذ القرارات التي من شئنها العمل على تقليل الفترات الزمنية اللازمة لتقديم الخدمات للعملاء، لما يساعد ذلك على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتقليل الكلف.

3- العمل على تعديل الصلاحيات الموكلة للموظفين وتنويعها مع مرور الوقت، وذلك بسبب ازدياد حجم الخبرة لدى لموظف مع الوقت، وبالتالي تجهيز الموظف لترقيته الى منصب بسهولة.

4- اتاحة الحرية للموظفين في تحديد الأسلوب الأمثل لإتمام المهام الموكلة اليهم، وذلك لأن الموظف هو الاقرب الى تفاصيل العمل والمهام التي تكون من تخصصه.

5- إعطاء الموظفين الصلاحية فيما يتعلق بتجزئة المهام الموكلة اليهم كما يرونها مناسبة في ضوء الخبرة التي يمتلها.

6- توفير القدر المناسب من المعلومات من المعلومات اللازمة والتي يحتاجها الموظفين في ما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

7- العمل على إعادة تشكيل الأنظمة والتعليمات داخل المجموعة لتساهم بالشعور بالقوة لاتخاذ القرارات.

8- زيادة قدر الحرية التي يتمتع بها الموظفين لطرح الأفكار الخاصة بالعمل مهما كانت مختلفة.

9- توفير آليات لتفويض السلطة من قبل المدراء للموظفين والحد من العواقب التي تترتب على أخفاق الموظفين في استخدام هذه الصلاحيات، ومنح الموظفين المزيد من الصلاحيات لإنجاز الأعمال الموكلة لهم.

10- استحداث دائرة تهتم بمجال الإبداع، بهدف تأصيل الاعمال الابداعية وتنميتها، وتهتم بتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات الابداعية.

11- ضرورة اهتمام ادارة المجموعة بمجال التنمية البشرية وتطوير وبناء القدرات، وتوجيه اهتمام المجموعة نحو الاستثمار بالعقول والموارد البشرية.

12- يوصي الباحث بالقيام بدراسات جديدة تهتم بدراسة التوجه الإبداعي والتركيز على أبعاد لم يتم التطرق لها من خلال الدراسة الحالية (البحث والتطوير، الحوافز)

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. البياتي، فائز، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمات الصيانة**، مجلة علوم إنسانية، 8-14، (2010).
2. الجعبري، طارق، **دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، جامعة القدس، فلسطين.
3. الحقباني، تركي، "**أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، 1997، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية.
4. الدباس ، الاء، **أثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركة الحكمة للصناعات الدوائية**، رسالة ماجستير غير منشور، 2010، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان .
5. الزعبي، حسن، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع : دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**، مجلة البصائر، 1-13، (2009).
6. الزعبي، حسن، **نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي**، ط1، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. السكارنة، بلال، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، ط2، 2008، دار المسرة ، عمان.
8. الصوالحي، عطية، أنيس، إبراهيم، منتصر، عبدالحليم، **المعجم الوسيط**، ط2، 1972، دار المعرفة، القاهرة.
9. الطبري، أبو جعفر، **تفسير الطبري المسمى جامع البيان في تأويل القرآن**، تحقيق عبد الله التركي، ط1، 2012، دار الكتب، الرياض.
10. العبيدي، بشار، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج**، مجلة الإدارة والاقتصاد، 24، (2010).
11. العبيدي، جواهر، **أثر التوجه الإبداعية استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013،جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. العتوم، محمد، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

13. الغالبي، طاهر إدريس، وائل، **الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، ط2، 2009، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

14. الفضل ،مؤيد، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، 2009، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

15. الفيومي أحمد، **أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة : دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة،** رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

16. القاسمي، أميمة، **مفهوم الإبداع الإداري وتنميته**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، 2002، بيروت، لبنان.

17. القريوتي، محمد ،**السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4، 2003، دار الشروق، عمان.

18. الكبيسي، عامر، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2004، الإسكندرية.

19. المطيري، فيصل، **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012،جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

20. إسماعيل ، رغيد، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية العراقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، جامعة الموصل، العراق.

21. بني حمدان، خالد، إدريس، وائل، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر**، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن.

22. جندب، عبد الوهاب، **أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي**، رسالة ماجستير غير منشورة،2013،جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

23. حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، 2004، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

24. حمود، خضير، اللوزي، موسى، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1 ، 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. خبراء من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية**، ط1، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

26. خليل، نبيل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ط.2، 1998، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

27. رشوان، حسن، **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، ط2002،2، المكتب المجتمعي الحديث، الإسكندرية.

28. رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
29. سادلر ، فليب، ترجمة علا إصلاح، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، 2008، مجموعة النيب العربية، مصر.
30. سلمان، أحمد، **التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2004، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
31. سلمان، أحمد، **التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية : دراسة حل في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2004، جامعة بغداد، العراق.
32. سليم، أحمد، **الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، ط1، 2010، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية مصر.
33. شاويش، مصطفى، **الإدارة الحديثة : مفاهيم، وظائف، وتطبيقات**، ط1، 1993 دار الفرقان، اربد، الأردن.
34. شعبان، مصطفى، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
35. صبحي، سلمان، **تغلب على مشكلاتك بطريقة إبداعية**، ط1، 2007، دار الأمل للنشر والتوزيع، مصر.
36. عباس، شريف، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
37. عبد الرحمن، بن عنتر، عثمان، مداحي، **دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة**، مقالة منشورة على موقع الاقتصاد والتمويل الاسلامي (1-12-2014).

URL: www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011 .

38. عبد الوهاب، حيفان، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، ط1، 2014، دار الأيام، الأردن.
39. عبيدات، سماح، **دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

40. عربيات، ياسر، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط1، 2008، دار يافا العلمية، عمان، الاردن

41. عيسى، محمد، **الأبداع والمبدع والنص العربي**، مجلة البعث، المجلد 21، 39،(1999).

42. فياض، صالح، **التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

43.محمد، زبير، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، 2005، الجزائر. URL : http://labocolloque5.voila.net/62zoubirmohamedz.pdf [2014-12-19] .

44. نعيرات، مجدولين، **التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004، جامعة النجاح، نابلس.

45. هيجان، عبد الرحمن، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، ط1، 1999، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

46. يحضية، سملالي، **الميزة التنافسية وفاعلية التسير الاستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 2004، جامعة المسيلة، الجزائر.

47. يحضية، سملالي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003، الجزائر.

المراجع باللغات الأجنبية

48. Angel, Robert. (2006), "**Putting an Innovation Culture into Practice**". Ivey Business Journal[2014-12-06]

URL: www.gilfordgrp.com/articles/Ivey%20Innovation%20Culture.pdf

49. Bolinao ,Edger S., (2009) **"Innovation Process and Performance in Small to Medium- Sized Firms : a Conceptual framework"**. DLSU Business and Economics review 19.1 P.71-80.

50. Brown, Liem, (1996). "**The Marketing Audit: Metrology and Explanation**", Marketing Intelligence and Planning, Vol (11) P.4.
51. Certo ,Samuel C.,(1989) "**principles of Modern Management**", 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, P.240
52. Cropley, A. J. & Urban, K. K. (2000)." **Programs and strategies for nurturing creativity**"
53. Cummings, Larry, (1965), "**Organization Climates for Creativity**", Academy of Management Journal, Vol (8), No(3), Indiana University.
54. Daft, Richard, (2001), **Organization and Design**, ed.7, USA south-western college, New York.
55. Dilworthm, James, (1996) "**Production and Operation Management**". 4th ed. Mc Graw Hill: New Jersey.
56. Drucker, P. (1998)," **The Discipline of Innovation** ", Harvard Business Review, P.149.
57. Williamson, B. (2012) "building a Culture that energizes innovation" Financialexectives journal website ,Vol.28 P.32. URL: www.Financialexectives.com 13/02/2015
58. Girdausky, lina, (2013) **"The Key Factors for creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization :The Structural Approach"** Economics & Management;2013, Vol. 18 Issue 1, p176Herbig, P. and Dunphy, S. (1998) "**Culture and Innovation, in: Cross Cultural Management**", International Journal, 5(4): 13-21.
59. Hill, C, W. & Jones, G. R., (1989) "**Strategic Management an Integrated Approach**", 4th ed., New York P.113.
60. Hodgetts, Richard M.(1982)" **Management: Theory, process and Practice**", 3th ed. Tokyo, Japan.
61. Hofer, C.W. (2005), "**strategic Management**", Paul Mium, west pub.
62. Kotler, Philip, (2007) **"Marketing Essentials",** prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

63. Krajewsky, Lee, J. and Ritzman. Larry, P. "**Operations Management**", 7th ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005.
64. Manu, Franklyn A. (1992). "**Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets**". Journal of International Business Studies 23(2), P.333.
65. Pitts, R. & Lei, D. (1996). "**Strategic Management: Bluffing and Sustaining Competitive Advantage**", 7th ed., West Pub USA.
66. Porter, M. E., (1985). "**Competitive Advantage**", free Press, New York.
67. Sekaran ,Uma,(2003), **Research methods for business: A Skill Building Approach** , 4th Edition ,John Wiley and sans ,USA.
68. Shimizn, Katsuhiko and Hitt, Michael A., (2004), "**Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions**", Academy of Management Executive, Vol. 18
69. Silva, J., Tadashi O. & kikno, N. (2005). "**Looking Through and Beyond the TQM Horizon**", The TQM magazine, Vol. 17, P67.
70. Wickham, Philip A, (2001), "**Strategic Entrepreneurship**", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England
71. Wieland, T. (2004) "**Innovations kultur: theoretische und empirische Ananäherungen an einen Begriff**" ,Michener Zentrum für Wissenschafts- und Technikgeschichte. [2014-12-06]. URL: www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf
72. Zhang, X., Batrol, K., (2010), **"Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement",** Academy of Management Journal 2010, Vol. 53, No.1, P.107-128.

المـلاحق

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)" .

أرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة في الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية ، لما لذلك الأثر على صحة الدراسة . وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي ترونه مناسباً ، علماً بأن المعلومات المقدمة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث :"محمد هيثم" عجعج

بـــإشراف :د. هيثم الشبلي

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، الرجاء وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة المناسبة:

• النوع الاجتماعي:			
1-ذكر		2-انثى	

• المؤهل العلمي :			
1-الثاالثاني:امة		2-دبلوم	
3-بكالوريس		4-ماجستير	
5-دكتوراه			

• الخبرة العملية :			
1-أقل من 4 سنة		2-من 4 وأقل من 8 سنوات	
3-من 8 وأقل من 12 سنوات		12-4 سنة فأكثر	

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		اتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الأطلاق
	الجزء الثاني : التوجه الإبداعي **الفقرات التي تتعلق بواقع تطبيق تفويض السلطة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**					
1	يتم منح الموظفين في المجموعة الصلاحيات اللازمة لا نجاز المهام المنوطة بهم.					
2	يتم تعديل وتطوير الصلاحيات الممنوحة للموظفين في المجموعة مع مرور الوقت					
3	يمكن للموظفين في المجموعة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير المباشر.					
4	يتاح للموظفين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم					
5	يتوفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
6	يوجد رقابة على الموظفين من قبل المدير المباشر لضمان عدم الاستغلال السيء للصلاحيات.					
7	يتم معاقبة الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم داخل المجموعة.					
	الفقرات التي تتعلق بواقع تطبيق اللامركزية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)					
8	يمتلك الموظف الصلاحية فيما يتعلق بتجزئة المهام الموكلة إليه كما يراه مناسب					
9	يتم تقديم المساعدة للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون الرجوع لرئيس القسم					
10	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل					
11	يتم ممارسة العمل وإنجاز المهام بعيداً عن الإجراءات الروتينية					
12	يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه					
13	يتم تقديم العون والمساعدة للموظفين داخل القسم لإنجاز الأعمال وتكاملها وذلك بطرح أفكار وحلول إبداعية					
	الفقرات التي تتعلق بواقع التمكين في مجموعة القرارات الأردنية (أورانج)					
14	يتم استشارة موظفي الأقسام في حال اتخاذ قرار يخص عملهم					
15	يتوفر لدى الموظفين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم .					
16	يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل اليومية.					
17	تطلب إدارة المجموعة من الموظفين المشاركة في القرارات .					

18	يتم إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط التي تخص الموظف بالاستفادة من خبراته لتحسين أداء القسم.					
19	تساهم الأنظمة والتعليمات داخل المنظمة بتعزيز الشعور بالقوة لاتخاذ القرارات.					
20	توفر إدارة المجموعة قدراً مناسباً من الدورات التدريبية لزيادة القدرة على اتخاذ القرارات					
الفقرات التي تتعلق بالثقافة الإبداعية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)						
21	تدعم وتشجع إدارة المجموعة الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم					
22	يعطى الموظفون الحرية الكاملة لطرح الأفكار الخاصة بالعمل مهما كانت مختلفة.					
23	يتقبل المدراء الاختلاف معهم في الافكار مهما كانت مختلفة.					
24	تعمل المجموعة على زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المجموعة على أنها جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.					
25	يتم تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية داخل المجموعة لضمان وجود المورد الأصلي للأفكار.					
الجزء الثالث : الميزة التنافسية						
الفقرات التي تتعلق بالمرونة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)						
26	تؤمن إدارة المجموعة الدعم المادي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبلين.					
27	تؤمن إدارة المجموعة الدعم المعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبلين.					
28	تعطي إدارة المجموعة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز العمل الموكل إليهم.					
29	تعمل إدارة المجموعة على تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق الجديدة.					
30	تسعى إدارة المجموعة إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي					
الفقرات التي تتعلق بالسرعة في تقديم الخدمة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)						
31	تمتاز المجموعة بسرعة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.					
32	تحرص إدارة المجموعة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من					

	أجل تحسينه					
33	تلتزم المجموعة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات للعملاء					
34	تعمل المجموعة على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للعملاء					
35	تنظر إدارة المجموعة لسرعة تقديم الخدمة بأنها جزء من الخدمة ذاتها					
الفقرات التي تتعلق الكلفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)						
36	تحرص إدارة المجموعة على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين					
37	تعمل إدارة المجموعة على خفض كلف الترويج قدر الإمكان					
38	تدعم إدارة المجموعة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة					
39	تحرص المجموعة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.					

الملحق رقم (2) : لجنة تحكيم أداة الدراسة

الملحق (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة/ أو المؤسسة	الدرجة العلمية / المنصب الإداري
1	د. باسم اللوزي	كلية عمان الجامعية	أستاذ مشارك
2	د. فراس الشلبي	كلية عمان الجامعية	أستاذ مشارك
3	د. محمد المعايطة	كلية عمان الجامعية	أستاذ مشارك
4	د. مازن قطيشات	كلية عمان الجامعية	أستاذ مساعد
5	د. حمزه الشعار	كلية عمان الجامعية	أستاذ مساعد
6	د. دجانه النابلسي	كلية عمان الجامعية	أستاذ مساعد
7	السيد طارق حسونة	أورانج– الأردن	إداري



Abstract

The Effect of Creativity Orientation on Achieving Competitive Advantage
A Field study in Jordan Telecom Group - Orange

Prepared By:
Mohammad Haitham Abd Al-Rahman Ajaj

Supervised By:
Dr .Haitham Hmoud Alshibly
(Associate Professor)

This study aimed to identify the effect of creativity orientation on achieving competitive advantage for the Jordan telecom group. The study used the descriptive analytical research method which was appropriate for the purposes of research. The study population consisted of all employee who work in the group, The research used the simple random sample and designed a questionnaire to collect data from the study sample .The research distributed (398) questionnaires, (306) questionnaire were returned and (55) were dropped due to incomplete answers, however, (250) questionnaire were used for analysis. Different statistical methods were used to achieve the objectives of this study.

The results of the study showed that there is a significant effect of creativity orientation to achieve competitive advantage in Jordan telecom group, the results also showed that creativity culture the largest impact in

achieving competitive advantage, finally, delegation of authority had the lowest impact in achieving competitive advantage for Jordan telecom group.

Finally, the research recommended that Jordan telecom group should focus on creativity orientation aspects especially the creative culture because of this dimension has great importance in achieving competitive advantage, The study also recommended to hold many of training courses concerned of creativity, and development new department concerned with the areas of creativity.